

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS

TESIS:

**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CAJAMARCA, 2018**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: KARLA MICHELA HERNÁNDEZ RÍOS

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

Cajamarca, Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by
KARLA MICHELA HERNÁNDEZ RÍOS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS

TESIS APROBADA:

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2018

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

Bachiller: KARLA MICHELA HERNÁNDEZ RÍOS

JURADO EVALUADOR

Dr. Alejandro Vásquez Ruíz
Asesor

Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
Jurado evaluador

Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado evaluador

Cajamarca, Perú

2022



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *10:00* horas, del día 29 de noviembre de dos mil veintidos, reunidos en el Aula 1Q-207 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**, **Dr. JULIO NORBERTO SANCHEZ DE LA PUENTE**, **Dr. LENNIN RODRIGUEZ CASTILLO**, y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, 2018”**; presentado por la **Bachiller en Contabilidad, KARLA MICHELA HERNÁNDEZ RÍOS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprobar* con la calificación de *Diecisiete (Excelesente)* la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Contabilidad, KARLA MICHELA HERNÁNDEZ RÍOS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *11:00* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

.....
Dr. Julio Norberto Sánchez De La Puente
Jurado Evaluador

.....
Dr. Lennin Rodríguez Castillo
Jurado Evaluador

A:

Mi papá, Herman Hernández Vásquez mi gran ejemplo a seguir

Mi madre, Delci Ríos Ygnacio quien me ha enseñado a tener fe para cumplir todo lo
que me propongo

Mi mamita María Cabanillas, en el Cielo, quien me enseñó el valor que tienen los seres
queridos, que no siempre hay una próxima vez

Y a mi tía Rogelia Arribasplata, en el Cielo, por su gran amor y apoyo extraordinario e
incondicional desde que fui una niña, en todas las etapas y áreas de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi papá porque me ha llenado de fuerzas para luchar por todos y cada uno de mis sueños, me ha apoyado y creído hasta en mis peores locuras y gracias a eso hoy puedo decir que no solo soy feliz, sino que además soy una persona de bien que tiene bastante claro lo que quiere en su vida. Este y absolutamente todos mis logros son y serán siempre en su honor.

A DIOS, porque su amor inagotable y sus provisiones son ilimitadas, y cada día nos regala la salvación y el gozo de poder servirle.

A la universidad Nacional de Cajamarca, por tener las puertas abiertas para el desarrollo de mi investigación.

El líder debe comportarse como el menor, y el que lidera como el que sirve.

Jesús de Nazaret

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	2
1.1.3. Formulación del Problema.....	4
1.2. Justificación e Importancia.....	4
1.2.1. Justificación Científica.....	4
1.2.2. Justificación Técnica-Práctica.....	4
1.2.3. Justificación Institucional y personal.....	5
1.3. Delimitación de la Investigación.....	5
1.4. Limitaciones.....	5
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo general.....	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la Investigación o marco referencial.....	7
2.2. Bases teóricas.....	12
2.3. Marco Conceptual.....	15
2.4. Definición de términos básicos.....	23
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	24
3.1. Hipótesis.....	24
3.1.1. Hipótesis general.....	24
3.1.2. Hipótesis específicas.....	24
3.2. Variables.....	24
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	24
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	26
4.1. Ubicación Geográfica.....	26
4.2. Diseño de la Investigación.....	27
4.3. Métodos de la Investigación.....	27
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación.....	28
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	29

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	29
4.7. Equipos, materiales, insumos	30
4.8. Matriz de consistencia metodológica	31
CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
5.1. Presentación de resultados	33
5.2. Discusión de resultados	57
5.3. Contrastación de hipótesis	60
CONCLUSIONES	62
SUGERENCIAS	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÉNDICES	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	25
Tabla 2 Matriz de consistencia metodológica	31
Tabla 3 Tabla cruzada.....	60
Tabla 4 Prueba de chi-cuadrado.....	61
Tabla 5 Mi jefe respeta mi opinión así no esté de acuerdo con ella	68
Tabla 6 Mi jefe es creativo , porque propone nuevas formas de hacer las cosas	68
Tabla 7 Mi jefe toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones	68
Tabla 8 Mi jefe inspira confianza	69
Tabla 9 Mi jefe atiende las prioridades de trabajo de manera planificada	69
Tabla 10 Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios .	69
Tabla 11 Mi jefe ve y analiza las cosas de manera optimista.....	70
Tabla 12 Mi jefe aclara y comunica las responsabilidades dentro del grupo	70
Tabla 13 Mi jefe es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo .	70
Tabla 14 Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia	71
Tabla 15 Sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo	71
Tabla 16 Se interesa en conocer las necesidades de los miembros del grupo	71
Tabla 17 Todo el equipo de trabajo conoce la misión/visión del área y/o entidad	72
Tabla 18 Conozco y aplico las políticas establecidas en mi área.....	72
Tabla 19 Utilizo estrategias para la consecución de objetivos institucionales	72
Tabla 20 Conozco y utilizo el manual de funciones	73
Tabla 21 Respeto el grado de superioridad de acuerdo al organigrama	73
Tabla 22 Trabajo de acuerdo a los reglamentos.....	73
Tabla 23 Mi jefe tiene una fluida comunicación con todo el personal.....	74
Tabla 24 Mi jefe tiene un liderazgo eficaz.....	74
Tabla 25 La toma de decisiones es efectiva	74
Tabla 26 Se realiza en mi área un control previo.....	75
Tabla 27 Se realiza en mi área un control concurrente.....	75
Tabla 28 Se realiza en mi área un control posterior.....	75
Tabla 29 Resumen de procesamiento de casos	76
Tabla 30 Estadísticas de fiabilidad	76
Tabla 31 Resumen de procesamiento de casos	76
Tabla 32 Estadísticas de fiabilidad	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de ubicación geográfica de la UNC	26
Figura 2 Mi jefe respeta mi opinión así no esté de acuerdo con ella	33
Figura 3 Mi jefe inspira confianza.....	34
Figura 4 Mi jefe toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en sus decisiones	35
Figura 5 Mi jefe es creativo, porque propone nuevas formas de hacer las cosas	36
Figura 6 El jefe atiende las prioridades de trabajo de manera planificada	37
Figura 7 Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.....	38
Figura 8 Mi jefe ve y analiza las cosas de manera optimista	39
Figura 9 Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr objetivos planteados	40
Figura 10 Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.....	41
Figura 11 Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia.....	42
Figura 12 Sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.....	43
Figura 13 Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo	44
Figura 14 Todo el equipo de trabajo conoce la misión/visión del área y/o entidad.....	45
Figura 15 Conozco y aplico las políticas establecidas en mi área	46
Figura 16 Utilizo estrategias para la consecución de objetivos institucionales.....	47
Figura 17 Conozco y utilizo el manual de funciones.....	48
Figura 18 Respeto el grado de superioridad de acuerdo al organigrama	49
Figura 19 Trabajo de acuerdo a los reglamentos	50
Figura 20 Mi jefe tiene una fluida comunicación con todo el personal	51
Figura 21 Mi jefe tiene un liderazgo eficaz	52
Figura 22 La toma de decisiones es efectiva.....	53
Figura 23 Se realiza en mi área un control previo	54
Figura 24 Se realiza en mi área un control concurrente	55
Figura 25 Se realiza en mi área un control posterior	56

RESUMEN

A través de todos los tiempos, han surgido personajes ejerciendo liderazgos, en todos los campos política, ciencia, tecnología, economía, etc. Existen diferentes tipos de líderes, y en cada área, es necesario un tipo; los diferentes estudios revelan que las entidades requieren de líderes que no solo influyen en un grupo, sino que transformen su contexto y al grupo que influyen para que existan cambios positivos y de avance en medio de una sociedad aquejada por liderazgos egoístas, egocéntricos o pasivos, que contribuyen en gran manera a los problemas de nuestra realidad, niveles de fracaso en las entidades ya sean públicas o privadas, niveles de corrupción, niveles de desempleo, bajos salarios, pobreza, etc. Las organizaciones en el Perú, específicamente en Cajamarca, no son ajenas a esta problemática, pues el liderazgo transformacional no está desarrollándose de manera efectiva en la gestión que realizan los directivos en cada entidad, lo cual se ve reflejado en las malas relaciones interpersonales, desmotivación e insatisfacción laboral, además de no cumplir a tiempo con los objetivos institucionales. La UNC, entidad pública dedicada a la formación de profesionales que ejerzan tales liderazgos, también cuenta con capital humano, al que es necesario estudiar para saber si son líderes transformadores que están formando los líderes que Cajamarca, Perú y el mundo necesita. Es allí que surgió el problema de qué manera incide el liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la UNC 2019; y como objetivo conocer la incidencia del liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la UNC 2019; obteniendo como resultado que el liderazgo transformacional tiene una incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca año 2019.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, proceso administrativo.

ABSTRACT

Through all times, characters have emerged exercising leadership, in all fields of politics, science, technology, economics, etc. There are different types of leaders, and in each area, a type is necessary; The different studies reveal that entities require leaders who not only influence a group, but also transform their context and the group they influence so that there are positive and forward changes in the midst of a society afflicted by selfish, egocentric or passive leadership, that contribute greatly to the problems of our reality, levels of failure in public or private entities, levels of corruption, levels of unemployment, low wages, poverty, etc. Organizations in Peru, specifically in Cajamarca, are not alien to this problem, since transformational leadership is not developing effectively in the management carried out by managers in each entity, which is reflected in poor interpersonal relationships, demotivation and job dissatisfaction, in addition to not meeting institutional objectives on time. The UNC, a public entity dedicated to the training of professionals who exercise such leadership, also has human capital, which it is necessary to study to know if they are transformative leaders who are training the leaders that Cajamarca, Peru and the world need. It is there that the problem arose in what way transformational leadership affects the administrative process of the UNC 2019; and as an objective to know the incidence of transformational leadership in the administrative process of the UNC 2019; Obtaining as a result that transformational leadership has a direct and significant impact on the administrative process of the National University of Cajamarca in 2019.

Keywords: leadership, transformational leadership, administrative process.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Contextualización

A través de todos los tiempos, han surgido personajes ejerciendo liderazgos, en todos los campos: educación, política, ciencia, tecnología, economía, etc. Existen diferentes tipos de líderes, y en cada área, es necesario un tipo; los diferentes estudios revelan que las entidades requieren de líderes que no solo influyen en un grupo, sino que transformen su contexto y al grupo que influyen para que existan cambios positivos y de avance en medio de una sociedad aquejada por liderazgos egoístas, egocéntricos o pasivos, que contribuyen en gran manera a los problemas de nuestra realidad, niveles de fracaso en las entidades ya sean públicas o privadas, altos niveles de corrupción, niveles de desempleo, baja competitividad, desmotivación laboral, etc.

En casos como éstos, la integración de líderes capaces es un requisito necesario, pues ejercen un impulso en el desempeño referidos aquí para las entidades estatales para que éstas respondan con mayor rapidez a las demandas de una sociedad cada vez más informada y empoderada.

Hoy en día las organizaciones a nivel mundial tanto privadas como públicas, han cambiado en la forma de dirigirlas, pues necesitan personas en la gerencia de ellas que sean líderes transformadores, que orientan y transmiten a sus seguidores la fortaleza para la consecución de la visión de cada organización. El líder ideal se compromete con su grupo, su organización y su entorno. Así mismo, busca el éxito y la competencia fundamentado en valores de equidad, solidaridad, cooperación. Es necesario para cada entidad que el proceso administrativo, el cual engloba planificar, organizar, dirigir y controlar

esté realizado por líderes transformadores que conlleven a la consecución de la visión, un equipo donde todos sean parte y estén satisfechos con el logro de los objetivos organizacionales.

Las organizaciones en el Perú, específicamente en Cajamarca, no son ajenas a esta problemática, pues el liderazgo transformacional no está desarrollándose de manera efectiva en la gestión que realizan los directivos en cada entidad, lo cual se ve reflejado en las malas relaciones interpersonales, desmotivación e insatisfacción laboral, además de no cumplir a tiempo con los objetivos institucionales. La UNC, entidad pública dedicada a la formación de profesionales que ejerzan tales liderazgos, también cuenta con capital humano, del cual es necesario saber si son líderes transformadores que están formando los líderes que Cajamarca, Perú y el mundo necesita.

1.1.2. Descripción del problema

Hoy en día, vivimos en una sociedad aquejada por la deficiente labor que realizan trabajadores de las entidades públicas, pues tanto alumnos, en el caso de la Universidad Nacional de Cajamarca, como personas ajenas a la institución saboreamos la falta de atención en la realización de trámites, en las consultas sobre nuestras inquietudes y otros referentes a las actividades cotidianas del trabajo que se debería realizar de una manera idónea, sin embargo nos encontramos frente a un trabajador desmotivado sin ganas de atender, o molesto por hacer seguimiento a nuestros intereses, es por ello que necesitamos tiempo adicional para poder cumplir objetivos, pues nadie agiliza los trámites, ni atiende de manera oportuna los pedidos continuos.

Entonces las entidades estatales, gobiernos regionales, gobiernos locales y universidades públicas cuentan con directivos para cumplir con los objetivos y visión institucionales, por ello es necesario que éstos tengan desarrollado el liderazgo transformacional para llevar a cabo el proceso

administrativo de manera eficiente y eficaz, pero existe una falta de éste, el cual se ve reflejado en la deficiente atención que se da al usuario en las diferentes áreas de la misma, falta de motivación de los trabajadores, huelgas estudiantiles, huelgas del personal administrativo, e incumplimiento de metas institucionales, sin realizar un verdadera dirección por parte de los jefes y subordinados, además de ello no realizan un control previo y posterior a cada manejo de las operaciones institucionales.

Lamentablemente, en el Perú y sus regiones, y en esta ocasión la región Cajamarca; los habitantes hemos la perdido confianza en la generalidad de líderes en el sector público. En ese caso, ¿qué podríamos hacer para tener mejores líderes en el país?

En primer lugar, diversas directrices señalan que la visión de un solo líder que se ubica a la cabecilla debe ser dejada atrás. Las organizaciones actuales, que logran alcanzar el éxito en sus ámbitos son aquellas que involucran a las personas selectas en el cumplimiento de sus objetivos.

Funcionan a través de redes, en donde los líderes superiores (autoridades, jefes superiores o directivos) aportan solo una parte del éxito de los proyectos de la organización, y el resto se debe a los líderes intermedios (profesionales, técnicos, administrativos, auxiliares, etc.), quienes responden a los lineamientos transcendentales de la entidad.

Pues se tiene muy en claro el concepto de liderazgo y la importancia que éste tiene en la labor de cada trabajador, sabiendo que un líder es alguien motivado, que hace las labores con esfuerzo continuo, con ahínco, además de ello cumpliendo con los objetivos institucionales y personales con eficiencia y eficacia, que es lo que ahora se necesita para el desarrollo del país.

Es por ello que se propuso conocer la incidencia del liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.1.3. Formulación del Problema

Pregunta general

¿Qué incidencia tiene el liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la UNC, 2019?

Preguntas auxiliares

- ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional en la UNC?
- ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan al proceso administrativo en la UNC?
- ¿Qué porcentaje de directivos son líderes transformadores del proceso administrativo en la UNC?

1.2. **Justificación e Importancia**

1.2.1. Justificación Científica

La presente investigación se enfocó en estudiar el liderazgo transformacional, sus fundamentos (Castaño, 2013) y además conocer de qué manera incide éste en el proceso administrativo, sus conceptos, para ser una fuente de información necesaria en el campo correspondiente en la línea de investigación, lo cual permitirá incrementar el conocimiento científico y servirá como antecedente para futuras investigaciones.

1.2.2. Justificación Técnica-Práctica

Esta investigación permitirá el uso eficiente del liderazgo transformacional y consecuentemente el proceso administrativo en la universidad donde se realiza el estudio. Esta investigación se realiza pues aporta información valiosa y relevante para la toma de decisiones a los funcionarios de la Universidad Nacional de Cajamarca y asimismo para la consecución objetivos institucionales.

1.2.3. Justificación Institucional y personal

Es un reto realizar esta investigación sabiendo que con ello tendré la satisfacción de haber logrado un paso importante en mi formación profesional como es la tesis y a través de ello afianzar mis conocimientos adquiridos en la maestría.

1.3. Delimitación de la Investigación

1.3.1. Espacial

Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3.2. Temporal

Año 2019

1.3.3. Temática

Liderazgo transformacional y proceso administrativo.

1.4. **Limitaciones**

No se encontró diversidad de bibliografía, respecto a los temas de estudio, es por ello que para superar esta limitación se tomó en cuenta la bibliografía más cercana al tema de investigación.

Los administrativos no colaboraron en brindar la información requerida, el 30 % de ellos se negaron a contestar la encuesta, para superar esta limitación se necesitó perseverancia hasta completar la muestra, aunque esto conllevó a cierta demora.

1.5. **Objetivos**

1.5.1. Objetivo general

Conocer la incidencia del liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la UNC, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos

- Especificar las dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Especificar las dimensiones que caracterizan al proceso administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Identificar qué porcentaje de directivos son líderes transformadores del proceso administrativo en la UNC.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación o marco referencial

Nivel Internacional

- Villalón (2014) en su investigación *“El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”* tesis de maestría, cuyo objetivo fue conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal, con tipo de investigación cualitativa y de carácter exploratorio, descriptivo sostiene que:

La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concierte a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados; concluye que existe ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concierte a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados.

- Rojas (2012) en su tesis de maestría *“El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana”* cuyo objetivo fue describir el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana, considerando la percepción de los docentes; con tipo de

investigación de tipo descriptivo exploratoria y diseño no experimental transversal; concluye que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director al contrastar la percepción de docentes de 3 Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de 3 Liceos Regulares; se observa que en promedio los directores de los tres liceos bicentenario son percibidos por sus docentes como profesionales con un muy alto liderazgo. En tanto, los directores de los tres liceos regulares son percibidos por sus docentes como profesionales con un alto liderazgo.

- Ganga et al. (2016) en su artículo "*Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile*" que tiene por objetivos describir la estructura y esquema de funcionamiento del liderazgo transformacional a través de tres variables o ejes en que se sustenta la actual práctica de liderazgo y gestión docente en el establecimiento (carisma inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada); por otro lado, determinar la incidencia del Liderazgo transformacional, en tanto vínculos asociados, a nivel de la gestión docente de los profesores directivos y los profesores de aula, incluyendo diferencias esenciales en sus dimensiones, metodológicamente, esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional. Como resultados se verifican, de manera sintética, la incidencia positiva del LTF en la gestión docente, tanto a nivel de profesores directivos como de docentes de aula, en razón de los esquemas de interacción que orientan la organización. En este aspecto la calificación se encuentra en virtud de la disposición, compromiso y actitudes con un propósito operacional para el mejoramiento de la gestión y calidad formativa en la comunidad educativa ignaciana. Este punto se vincula con el desarrollo de conductas que encuentran directa relación entre el quehacer de los líderes y la organización, posibilitando incidencias de la conducción en el comportamiento y en el modo particular que coloca la dirección académica en las actividades del ejercicio docente. Como conclusiones obtienen que este estudio descriptivo respecto del

Liderazgo transformacional en un colegio jesuita no se agota en él, sino que, por el contrario, permite comprobar algunos elementos sinérgicos asociados a tres dimensiones del liderazgo transformacional.

Nivel Nacional

- Villalobos (2017) "*Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales*" tesis de maestría, donde el objetivo principal es determinar la relación entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales de Lima periodo 2016 y concluye que el Liderazgo Transformacional ejerce un resultado positivo con respecto a la felicidad en el trabajo de aprendizaje organizativo que todos pretendemos lograr en nuestras vidas. El tipo de investigación es de tipo cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo, correlacional. En la investigación se evidencia lo importante que posee los diferentes estilos de liderazgo y la ocasión de aprender en nuestro puesto de trabajo para alcanzar ser más felices. Se creará un modelo donde se relacione el liderazgo transformacional, la felicidad en el trabajo y el aprendizaje organizativo, del que se desglosan las conclusiones que proporcionaran la mejora en el estudio de la felicidad en el trabajo. Esta investigación ha procurado contribuir con mayores elementos empíricos para el cálculo de los constructos liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizativo, así como un nuevo cálculo en la medición de la felicidad en el trabajo.
- Mauli (2018) "*El liderazgo transformador se relaciona directamente con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación – UNE*" tesis de maestría, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el liderazgo transformador y la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación – UNE, 2011. El tipo de investigación aplicado es tecnológica utiliza el método descriptivo y el diseño de investigación para este estudio es el descriptivo.

Sostiene que el liderazgo transformacional implica asumir un rol, éste debe comenzar por una buena comunicación entre los directivos y el personal, administrativo asimismo recomienda existir los canales adecuados, el respeto y la atención oportuna de las demandas y coordinaciones pertinentes. Concluye con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se halló que: El liderazgo transformador se relaciona directamente con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación – UNE, 2011.

- Menacho (2015) en el estudio denominado “*Liderazgo administrativo del director y el clima laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaral*” tesis de maestría, con el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo administrativo del director y el clima laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaral – 2014, el tipo de investigación fue básica de naturaleza descriptiva – correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal-correlacional, encontró que existe una correlación moderada entre las variables liderazgo administrativo del director y el clima laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaral – 2014, por lo que se puede afirmar que a mejor liderazgo administrativo mejor clima laboral.

Antecedentes locales

- Ocharán (2018) “Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la institución educativa privada William Prescott, nivel primario, de la ciudad de Cajamarca” tesis de maestría cuyo objetivo principal fue determinar el grado de relación entre el modelo de Liderazgo Transformacional y la gestión institucional de los Directores de las instituciones educativas públicas de la región Callao. El tipo de estudio es básico, es descriptivo de nivel de asociación de relación, el diseño de la investigación es no experimental. Como resultados una correlación significativa de 0.772 entre el liderazgo transformacional

y la gestión institucional. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, provee una síntesis útil y perceptiva de después de la investigación en el liderazgo transformativo. Concluye que existe una relación directa significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. La magnitud de esta correlación es de 76.0% (0,764), correspondiente a una correlación positiva considerable, lo que demuestra que existe una influencia significativa con un valor aproximado. El coeficiente de determinación indica que la variable liderazgo transformacional explica a la variable desempeño docente en un 58,4 %, el 41,6 % restante se debe a variables extrañas.

- Vega (2015) “Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014 tesis de maestría en la que el objetivo es Determinar la relación entre las estrategias de liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014 cuyo objetivo fue diseñar un programa de estrategias de liderazgo transformacional, para mejorar la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014 con tipo de investigación correlacional, obteniendo que el nivel de liderazgo transformacional que se practica en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, el liderazgo en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” está en un nivel regular a bueno pero aún le falta mejorar, el liderazgo y es necesario desarrollar y aplicar estrategias de liderazgo, como es el liderazgo transformacional como lo dice (Bass) quien propone que para que una organización sea exitosa debe distribuir el poder entre sus trabajadores considerado liderazgo transformacional, además se deben mejorar las estrategias de comunicación dentro de la institución tal como lo afirma

Chambergo, M. y Otros (2011), quien afirma que en la institución educativa se deben implementar los canales de comunicación fluida y sincera. Y concluye que En cuanto a la relación entre liderazgo transformacional y la gestión educativa en la Red Educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén 2014, es una correlación perfecta y significativa según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,931 y es significativa a nivel de 0,01. Por lo tanto, la gestión educativa es deficiente en todas sus dimensiones, por la falta de estrategias de liderazgo transformacional.

- Briones (2015) “Relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria IV ciclo en el instituto de educación superior pedagógico público Arístides Merino Merino de Celendín” tesis de maestría en la que se propuso el objetivo determinar la relación del liderazgo transformacional del docente con el desempeño de los estudiantes de la especialidad de educación primaria IV ciclo en el ESPP “AMM” de Celendín. El estudio es de tipo Transversal: Descriptiva Correlacional. El resultado fue que, en la gran mayoría de los casos, el desempeño de los estudiantes es producto de una relación idealizada, de una consideración individualizada y estimulación intelectual, así como de la motivación por inspiración y el comportamiento de liderazgo basado en el estilo de recompensa contingente afecta positivamente el desempeño y como resultado una buena satisfacción de los estudiantes. Concluye que sí hay relación entre la actividad o rol de los docentes en la formación integral de los estudiantes.

2.2. Bases teóricas

Teorías de liderazgo

(Castaño, 2013) Señala que existen diversas bases teóricas para el liderazgo. En primer lugar, se creía que los líderes nacen, no se hacen. Esta teoría, conocida como teoría de la gran persona, implicaba que algunos individuos nacen con ciertas características que les permiten surgir de cualquier situación o período de la historia para convertirse en líderes. Aunque esta investigación aún está en marcha, los

resultados obtenidos hasta ahora indican que la genética parece desempeñar algún papel en áreas como el surgimiento en papeles de liderazgo, aunque la mayor parte de éste todavía proviene del desarrollo.

El análisis científico del liderazgo inició concentrándose en esta teoría que prestó atención a la búsqueda de los rasgos universales que poseían los líderes. Los resultados de este enorme esfuerzo de investigación fueron por lo general muy desalentadores. Solo la inteligencia parecía mantenerse con cualquier grado de congruencia. Cuando estos resultados se combinaron con los de estudios sobre rasgos físicos, la conclusión parecía ser que los líderes eran más grandes e inteligentes que las personas a quienes dirigían.

Cuando el modelo de los rasgos se aplicó al liderazgo organizacional, el resultado fue todavía más ambiguo. Uno de los problemas más grandes es que todos los administradores creen saber cuáles son las características de un líder exitoso.

Teoría de la gestión pública

Sainz (2016) menciona que:

La administración es resultado del surgimiento del Estado social, es decir, de una asociación de individuos, por lo que su principal objetivo es procurar la conservación del hombre en sociedad mediante la aplicación de la ley a la que le “corresponde crear la acción administrativa, impulsar la administración según lo exija la común necesidad, dirigir sus procedimientos y vigilarlos como lo pide el bien público”

La administración entendida como una ciencia tiene por objeto el estudio, análisis, observación y comparación de todo lo relacionado con la sociedad, esto con el propósito de establecer principios que puedan ser aplicados y modificados a las diferentes épocas, espacios, contextos y circunstancias. Esto ha permitido determinar que la administración es de origen tan antiguo como la existencia de los

propios gobiernos, los cuales bajo la concepción de Alejandro Olivan tienen como figura central el poder supremo.

Teoría neoclásica de la administración

(Chiavenato, 1999) Relata que es importante tener en cuenta una de las teorías de la administración pues el liderazgo es un tema que parte de la administración y es herramienta de la misma.

Chiavenato (1999) sostiene:

En la teoría neoclásica las funciones del administrador corresponden a: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En la actualidad las funciones básicas del administrador son la planeación, organización, dirección y control. De estas funciones básicas constituye el denominado proceso administrativo. El desempeño de las funciones del administrador conforma el denominado ciclo administrativo, a medida que se repite permite la corrección y el ajuste continuo, mediante la retroalimentación.

Teoría sobre el proceso administrativo

Chiavenato (1979) explica que la Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones le sirven a las personas que afectan. Organiza el Proceso Administrativo en: planificación, organización, dirección y control. Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Universidad Nacional de Cajamarca

La Universidad Nacional de Cajamarca promueve el desarrollo humano, el bienestar universitario y el cuidado del medio ambiente; pero, nuestro indeclinable esfuerzo se dirige, en primera instancia, a brindar una educación de excelencia académica, que fomente en nuestros estudiantes un espíritu emprendedor y les permita competir con éxito en un mundo sin fronteras y que sea capaz de generar cambios y progreso en nuestro país.

Nuestra Institución Superior cuenta con 21 carreras profesionales atendidas por docentes idóneos y personal administrativo competente y dispone de una infraestructura adecuada, modernos laboratorios y centros experimentales. Consecuentemente estamos en condiciones de afirmar con legítimo orgullo que, en fiel cumplimiento de su misión, nuestra Universidad se halla en óptimas condiciones de generar y difundir conocimientos no sólo a través de sus actividades lectivas, sino también mediante sus tareas de investigación científica, proyección y extensión universitarias.

La actividad universitaria se rige por el Plan de Desarrollo Institucional que viene priorizando e impulsando la modernización de la gestión universitaria con la incorporación de un currículo por competencias y por medio de la implementación de una red informática y de un proceso de autoevaluación que se orienta a consolidar nuestra participación en redes nacionales y extranjeras.

A través de sus 48 años de funcionamiento, nuestra Institución se ha orientado a producir el capital humano que requiere el desarrollo regional y nacional y ha liderado y viene liderando la educación superior en el norte del país, garantizando a nuestros estudiantes una formación educativa y profesional que les permitirá ejercer sus respectivas profesiones con capacidad competitiva y moral.

2.3.2. Reseña Histórica de la universidad Nacional de Cajamarca

La creación de la Universidad Nacional de Cajamarca, es el resultado de las aspiraciones populares y ciudadanas que ansiaban para Cajamarca una Universidad, fue la federación de Educadores de Cajamarca, que desde 1957 bajo la conducción del Dr. Zoilo León Ordoñez y de un grupo de preclaros maestros iniciaron el noble propósito de gestar un centro de estudios superiores para la juventud y el pueblo de esta milenaria tierra.

En 1961, dicha federación auspicia, un comité de Amplia Base Pro-Universidad, en el cual estuvieron debidamente acreditados los representantes de todas las instituciones más significativas de la provincia, quienes en forma unánime apoyaron la cívica iniciativa; quedando instalada con la siguiente directiva: Presidente Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Vice-presidente Prof. Telmo Horna Díaz, Secretario General Dr. Luis Iberico Mas, Secretaria del Exterior Prof. María Octavila Sánchez Novoa, Secretario de Defensa Dr. Nazarino Bazán Zegarra, Secretario de Economía Ing. Ciro Arribasplata Bazán, Secretario de Organización, Sr. Alberto Negrón Fernández, Secretario de Prensa Sr. Alejandro Vera Villanueva y Secretario de Propaganda Dr. José Uceda Pérez. Este organismo cumplió una serie de acciones, como el establecimiento de filiales en provincias vecinas: Celendín, Cajabamba, Contumazá y Bambamarca, la circulación de memoriales, la coordinación con los señores parlamentarios, y las notas estimulantes del periódico “época”, fueron determinantes para que se aprobara el viaje de una comisión a la Capital de la República , integrada por los señores: Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Ing. Ciro Arribasplata Bazán, con el Dr. Aníbal Zambrano Tejada y Sr. Alejandro Vera Villanueva. Así mismo, la Federación presidida por el Prof.: Telmo Horna Díaz, acuerda formar una comisión para elaborar un informe integral sobre la Universidad para Cajamarca, la cual estuvo constituida por los señores Prof. Tarsicio Bazán Zegarra, Julio Chávez Polo, Jorge Cueva Arana, Jorge Villanueva Cabrera, y Luis Salas Chávez.

Finalmente el 13 de febrero del año 1962 se promulga la Ley N° 14015, por la que se crea la Universidad Técnica de Cajamarca y el 14 de julio del mismo año inicia su funcionamiento, con una planificación de seis Escuelas, Medicina Rural, Agronomía, Medicina Veterinaria, Pedagogía, Minería y Metalurgia, Economía y Organización de Empresas; en nuestros días cuenta con otra estructura normativa, fundamentándose en la formación académica, investigación y proyección social; con diez facultades, Educación, Ingeniería, Ciencias Agrícolas y Forestales, Ciencias de la Salud, Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Veterinarias, Zootecnia, Medicina Humana y Derecho y Ciencias Políticas, esta Casa Superior de Estudios poco a poco ha ido adquiriendo un sitio gracias a la tenacidad y la dedicación de sus autoridades profesores, alumnos, graduados y servidores que año a año, en las diversas facetas y disciplinas van incrementando merecidamente su presencia. Además de su propia comunidad universitaria, el claustro ha contado con el generoso y brillante aporte de intelectuales y maestros, con la ayuda de instituciones de ciencia, tecnología y cultura, tanto de nuestro país como del extranjero. La universidad cuenta Actualmente con 4 sub-Sedes en distintas provincias de la Región: Jaén, Bambamarca, Celendín y Cajabamba.

Existen dos tipos de liderazgo, el transformacional y el transaccional, en la esta investigación tomamos en cuenta solo el liderazgo transformacional ya que el transaccional está más orientado al intercambio beneficio desempeño, y el enfoque de la presente considera el desarrollo del líder y de los liderados, pues es el modelo a seguir según criterio de autor.

2.3.3. Liderazgo transformacional

a) Definición

Definimos al liderazgo transformacional como el liderazgo organizado y visionario, pues no solo busca el logro de metas al dirigir un equipo sino que busca transformar, mejorar, proyectar, desarrollar a cada miembro del equipo y por ende la meta organizacional, se ha considerado la definición de uno de los autores de los últimos tiempos, dedicado al tema del liderazgo, Fishman (2005) quien menciona:

El liderazgo transformacional es aquel liderazgo en que el líder persigue al desarrollo personal y del entorno. El eje principal de este liderazgo es la interrelación con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas que se fomentan con un fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo, y con el bien o fin de la organización, es el tipo de liderazgo más positivo el beneficio de todos en forma unificada. Lo que caracteriza básicamente a este tipo de líder es su orientación genuina hacia una causa trascendente, hacia una visión con significado ya que además de trabajar con incentivos y motivaciones orienta a su personal hacia una causa con significado.

b) Características

- El líder se preocupa por el desarrollo de sus empleados.
- Organiza cursos de capacitación
- Inspira a dar lo mejor de sí mismos
- Crea sistemas de reconocimiento
- Delega poder
- Se comunica con ellos
- Los reta a buscar caminos creativos para servir eficientemente.
- Moviliza a los suyos hacia los niveles más altos de moralidad y motivación.

c) Dimensiones

Según el autor Fishman (2005) tenemos las siguientes dimensiones:

- Consideración Individualizada

Asevera que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Ahora bien, agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

El líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

De igual forma, agrega que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende, se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

- Estimulación Intelectual

Indica que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto

organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

- Creatividad

El líder es capaz de crear y estimular la creatividad a todo el equipo de trabajo.

- Iniciativa

El líder propone una idea que sirve de origen para llevar a cabo una actividad en bien de la institución, y por ende todos toman iniciativa de mejorar, para la consecución de los objetivos institucionales y personales.

- Ingenio

El líder tiene la capacidad intelectual para dar con rapidez la solución a un problema.

- Motivación inspiracional

Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. El líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida. Este líder tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son

considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

- Motivación intrínseca

Es la que hace el líder para que a su equipo le nazca realizar sus tareas, conduciéndoles a accionar, sin necesidad de tener que recibir estímulos externos, como sería un salario o un aumento de sueldo.

- Motivación extrínseca

Es aquella en donde el líder motiva a su equipo con estímulos que vienen de fuera del individuo, que pueden ser económicos, o a nivel profesional.

- Pro actividad

El líder tiene un comportamiento anticipado, orientado al cambio y auto iniciado en diversas situaciones, lo que hace que su equipo también este en sintonía con él.

- Influencia Idealizada

Sostiene que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto, así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

El líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

- Atributo, el líder tiene atributos personales y características con un alto grado de moralidad, que despiertan admiración de su equipo de trabajo.

- Comportamiento, el líder tiene un carácter que inspira orgullo y respeto, este corresponde a la conducta y forma de comportarse con los/las colaboradores/as.
- Confianza, el líder inspira seguridad, pues su actuar es digno de respeto e imitación.

2.3.4 Proceso administrativo

a) Definición

(Guzmán, 2013) Explica de manera sencilla y clara que, “proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

(pg.1)

Según Guzmán (2013) el proceso administrativo tiene dos fases:

Mecánica, comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones)

Dinámica, aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación y, por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

b) Dimensiones

- Planificación

La planificación consiste en la toma de decisiones sobre los objetivos, definir los planes para alcanzarlos y programación de actividades. (Guzmán, 2013)

- Organización

Esta dimensión involucra los recursos y actividades para alcanzar los objetivos, los órganos y cargos de la entidad y las atribuciones de autoridades y responsabilidad de cada una. (Guzmán, 2013)

- Dirección

Implica la designación de cargos, comunicación, liderazgo y motivación del personal, además de la dirección para los objetivos. (Guzmán, 2013)

- Control.

El control Define los estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice lo planeado. (Guzmán, 2013)

2.4. Definición de términos básicos

- **Creatividad.** - Es la capacidad de descubrir relaciones entre experiencias antes no relacionadas, que se manifiestan en formar de nuevos esquemas mentales como experiencias, ideas y procesos nuevos.
- **Control previo.** - Es la revisión de los documentos habilitantes que determinan la legalidad de las actividades de los procesos que ejecutan los servidores públicos.
- **Estándares.** – Modelo, ejemplo para medir o igualar otros elementos.
- **Estrategias.** - son herramientas útiles, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una institución a través de los objetivos apunta a la especificación de su visión y misión y al establecimiento de metas.
- **Líder.** - Persona que va delante de los demás, ya sea para dirigirlos o por ocupar el primer lugar en una clasificación.
- **Organigrama.** - Es la representación gráfica de la estructura organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El liderazgo transformacional tiene una incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2019.

3.1.2. Hipótesis específicas

- Las dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional en la Universidad Nacional de Cajamarca, son estimulación intelectual y motivación inspiracional.
- Las dimensiones que caracterizan al proceso administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca son planificación y organización.
- El porcentaje de directivos que son líderes transformadores del proceso administrativo en la UNC, es menor del 50%.

3.2. Variables

Variable independiente: Liderazgo transformacional

Variable dependiente: Proceso administrativo

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1
Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable X Liderazgo Transformacional	Georgette (2014) Conceptualiza al liderazgo transformacional como: es el liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados de visión, Cultura, compromiso de un modo compartido con los miembros de una organización.	El liderazgo transformacional es el arte de dirigir personas en una organización, utilizando medios importantes como la motivación y la empatía, además de hacer que las personas se transformen para mejorar tanto su personalidad como a la institución.	Influencia idealizada	Respeto Confianza Conducta ética
			Estimulación intelectual	Creatividad Iniciativa Innovación
			Motivación Inspiracional	Optimismo Comunicación Espíritu de equipo
			Consideración individualizada	Empatía Reconocimiento Diagnóstico de necesidades
Variable Y Proceso Administrativo	Koontz Harold, Wehrich Heinz (2006) Conceptualiza al proceso administrativo es la secuencia de planificación, organización, dirección y control que se las considera desde el punto de vista sistémico.	Es aquella secuencia que incluye la planificación, la organización la dirección y el control para cumplir objetivos de la administración.	Planificación	Misión/visión Políticas Programación
			Organización	Manual Organigrama Reglamentos
			Dirección	Comunicación Liderazgo Toma de decisiones
			Control	Control previo Control concurrente Control posterior

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

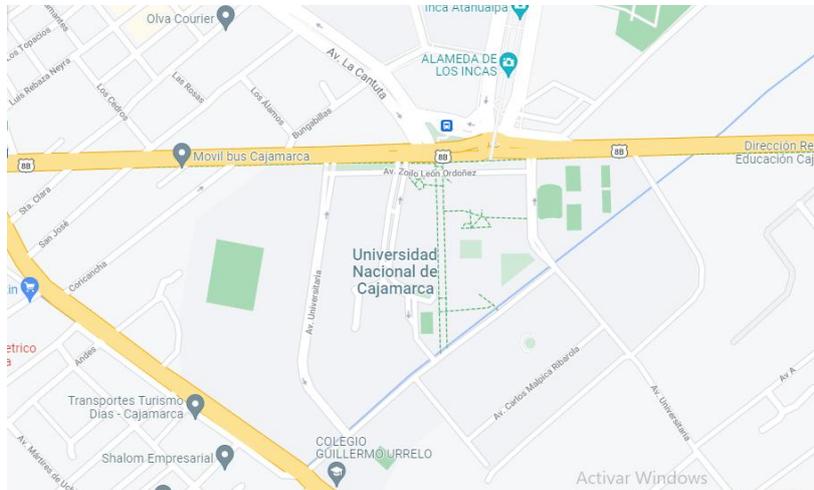
4.1. Ubicación Geográfica

Cajamarca es uno de los veinticuatro departamentos que, junto con la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es la homónima Cajamarca. Está ubicado al noroeste del país, limitando al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura.

La Universidad Nacional de Cajamarca; es una universidad pública licenciada ubicada en la ciudad de Cajamarca, Perú. Es la principal institución dedicada a la docencia y a la investigación en el departamento de Cajamarca.

Figura 1.

Mapa de ubicación geográfica de la UNC



4.2. Diseño de la Investigación

El diseño utilizado es no experimental que según Hernández (2016), es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Y transversal porque es el diseño en el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Pues no se manipulará a la variable liderazgo transformacional y proceso administrativo, sólo se realizará la observación de su comportamiento y luego analizarlos en el año base que es el 2019.

4.3. Métodos de la Investigación

Los métodos utilizados son:

Inductivo - Deductivo que según Hernández (2016) es aquel que se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. En esta investigación se ha usado para procesar y analizar los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información.

Analítico –Sintético que es el análisis del proceso de conocimiento para la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto y la síntesis es un proceso de desarticulación práctica o mental del todo en sus partes y de reunificación del todo a base de sus partes entre los elementos que componen su objeto de investigación. De acuerdo a la información proporcionada por los antecedentes, y además con la información recogida de los administrativos se analizará al liderazgo transformacional y el proceso administrativo en la entidad de estudio.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

Población

La población de estudio fue de 440 que es, el total de administrativos que laboran en la Universidad Nacional de Cajamarca en el año 2019.

Muestra

La muestra se calculó usando la siguiente fórmula, teniendo en cuenta la población finita.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

- n : Tamaño de la muestra
- Z : Nivel de confianza
- p : Variabilidad positiva
- q : Variabilidad negativa (1-p)
- N : Población.
- E : Error de la muestra

Datos para calcular la muestra:

- $Z = 95\%$ ($Z = 1.96$)
- $p = 90\%$ ($p = 0.90$)
- $q = 10\%$ ($q = 0.10$)
- $N = 440$
- $E = 5\%$ ($e = 0.05$)

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.9 * 0.10 * 440}{440 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.9 * 0.10}$$

$$n = 105$$

Unidad de análisis

La unidad de análisis fue la Universidad Nacional de Cajamarca.

Unidad de observación

Estuvo dada por el grupo de interés de estudio, quienes fueron los administrativos a cargo de un área administrativa, así como los que están bajo el mando de los directivos, se tomó a todos aquellos que laboran en las diversas facultades de la Universidad Nacional de Cajamarca.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

La técnica utilizada fue la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario, dirigida al personal administrativo de la UNC, con el objetivo de encuestar al personal administrativo para ver la importancia que tiene la investigación, pues son los beneficiarios directos.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

En el presente trabajo se ordenó todos los datos obtenidos en la encuesta para clasificarlos y determinar los elementos necesarios para el problema en estudio. El procesamiento se ha realizado, computarizado en Excel y en el programa SPSS.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos en la elaboración de la presente investigación se han desarrollado las siguientes acciones:

- Se Realizó el diagnóstico de la situación actual del liderazgo transformacional y el proceso administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca.
- Se analizó e identificó el estado del Liderazgo transformacional y el proceso administrativo.
- Evaluó la información obtenida de la investigación.
- Elaboró las conclusiones del estudio

4.7. Equipos, materiales, insumos

Equipos: laptop, impresora.

Materiales: memoria USB, libros.

Insumos: papel bond, lapiceros.

4.8. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

El Liderazgo transformacional y su incidencia en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2018								
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p>Pregunta general</p> <p>¿Qué incidencia tiene el liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la UNC, 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Conocer la incidencia del liderazgo transformacional en el proceso administrativo de la UNC, 2019, con el propósito de realizar una aplicación eficiente para el mejoramiento de la consecución de objetivos institucionales.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El liderazgo transformacional tiene una incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>Variable (X)</p> <p>Liderazgo Transformacional</p>	Influencia idealizada	Atributo Comportamiento Confianza	<p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Técnica: Encuesta</p>	Tipo de investigación	<p>La población de estudio está compuesta por los trabajadores que conforman la parte administrativa como son: 440</p> <p>La muestra será probabilística por que la población es grande 105 trabajadores administrativos</p>
				Estimulación intelectual	Creatividad Iniciativa Ingenio		Aplicada	
				Motivación inspiracional	Motivación intrínseca Motivación extrínseca Pro actividad		Nivel de investigación	
				Consideración individualizada	Ejemplo personal Reconocimiento Comunicación		Descriptiva y correlacional	
							Diseño de investigación	
							No experimental y transversal	

Preguntas auxiliares - ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional en la UNC? - ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan el proceso administrativo en la UNC? - ¿Qué porcentaje de directivos son líderes transformadores en la UNC?	Objetivos específicos - Especificar las dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional en la Universidad Nacional de Cajamarca. -Especificar las dimensiones que caracterizan el proceso administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca. -Identificar qué porcentaje de directivos son líderes transformadores en la Universidad Nacional de Cajamarca	Hipótesis específicas -El liderazgo transformacional sigue sólo dos dimensiones estimulación intelectual y motivación inspiracional en la Universidad Nacional de Cajamarca. -El proceso administrativo sigue solo dos dimensiones planificación y organización en la Universidad Nacional de Cajamarca.	Variable (Y) Proceso Administrativo	Planificación	Misión/visión Políticas Metas Programación Estrategias			
				Organización	Manual Organigrama Reglamentos			
				Dirección	Comunicación Liderazgo Toma de decisiones Motivación			
				Control	Control previo Control concurrente Control posterior			

CAPÍTULO V

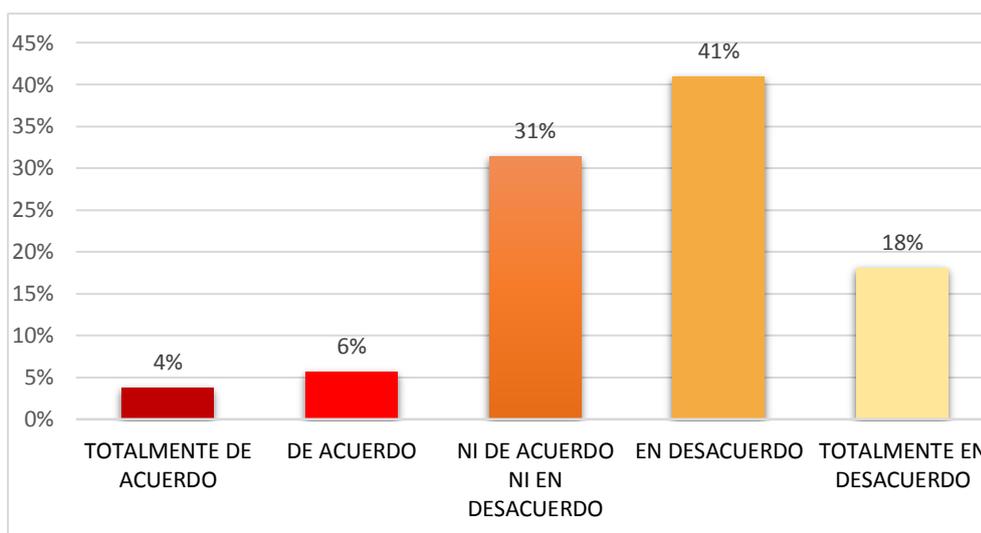
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Para la realización de este estudio se aplicaron 105 encuestas correspondientes a la muestra, son trabajadores administrativos que de la Universidad Nacional de Cajamarca. A continuación, los resultados obtenidos:

Figura 2

Mi jefe respeta mi opinión

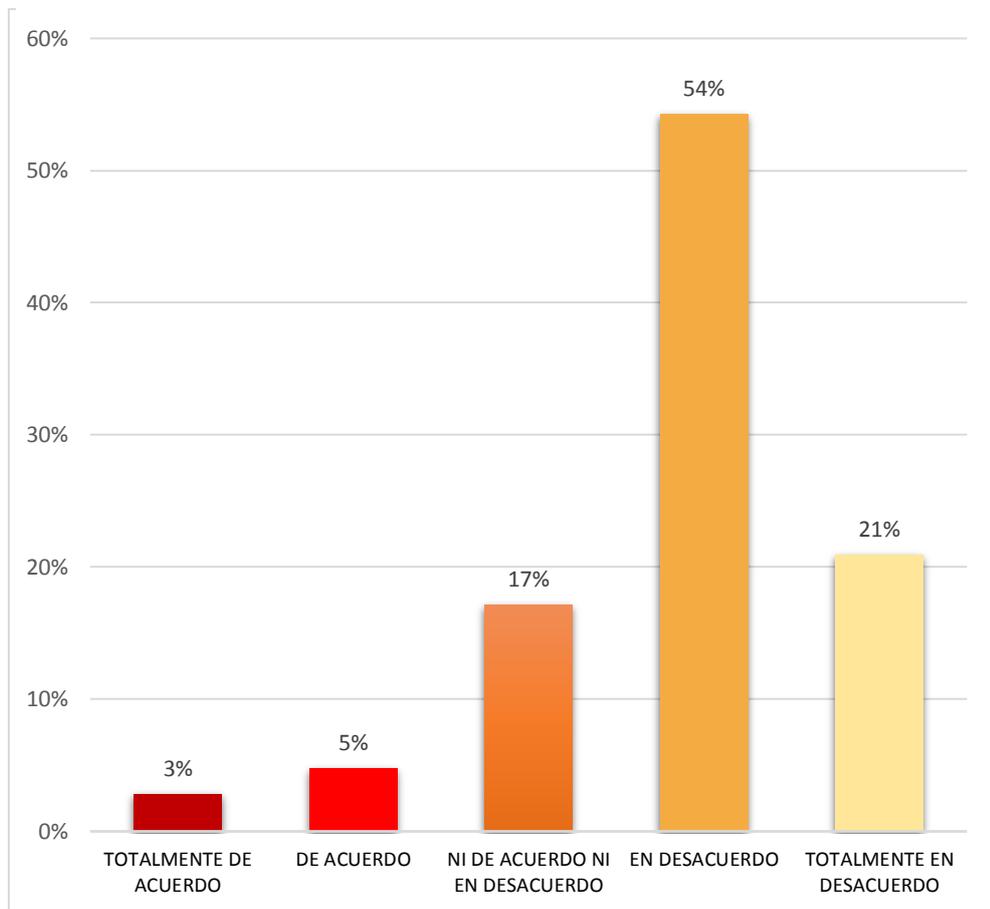


Interpretación: El 4% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo en que el jefe respeta su opinión, el 6% de acuerdo, 31 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 41% en desacuerdo y 18% en total desacuerdo al respecto de su opinión por parte de su jefe.

Análisis: Esto quiere decir que el personal administrativo en su mayoría percibe que sus opiniones no son respetadas o aceptadas por sus jefes.

Figura 3

Mi jefe inspira confianza

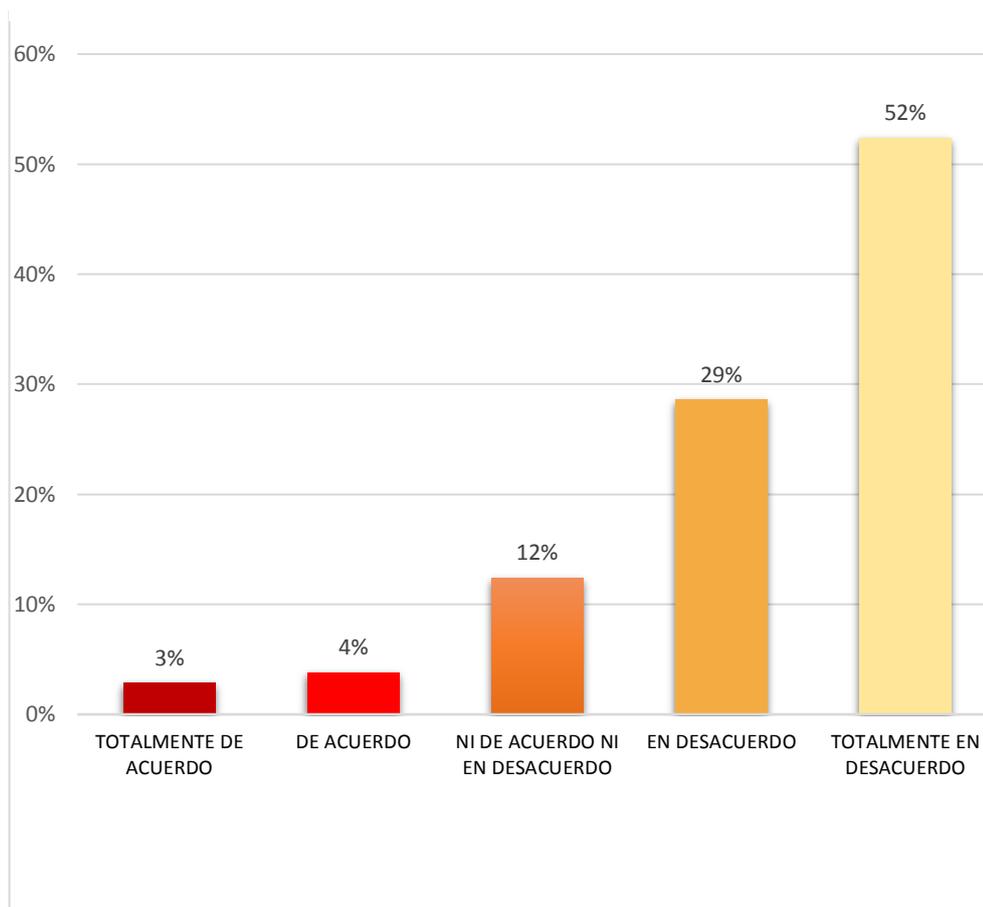


Interpretación: El 3% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo en que sienten confianza en sus jefes, el 5% de acuerdo, 17% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 54% en desacuerdo y 21% en total desacuerdo a la confianza que inspira su jefe.

Análisis: De los resultados se aprecia que las personas que ocupan las jefaturas en la universidad nacional de Cajamarca, no inspiran la suficiente confianza en sus trabajadores, tal es así que el 75% respondió que no está de acuerdo con la premisa, mi jefe inspira confianza.

Figura 4

Consecuencias morales

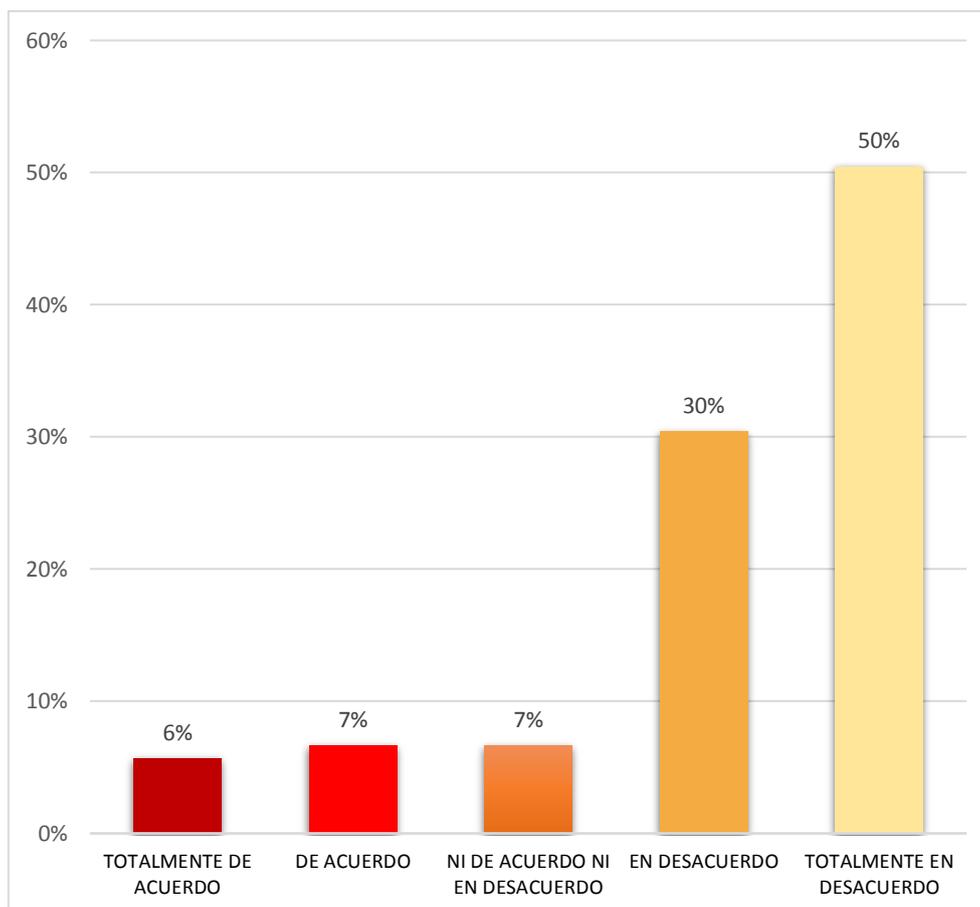


Interpretación: El 3% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo en que su jefe es consciente de las consecuencias de sus decisiones, el 4% de acuerdo, 12 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 29 % en desacuerdo y 52% en total desacuerdo a la respuesta de si su jefe toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas.

Análisis: Estas cifras muestran que el personal administrativo considera en su gran mayoría (81%) que su jefe no tiene en cuenta la importancia de tomar decisiones y las consecuencias que estas pueden generar, demostrando los administrativos responsabilizan de las deficiencias existentes en la administración de la universidad a sus jefes.

Figura 5

Mi jefe es creativo

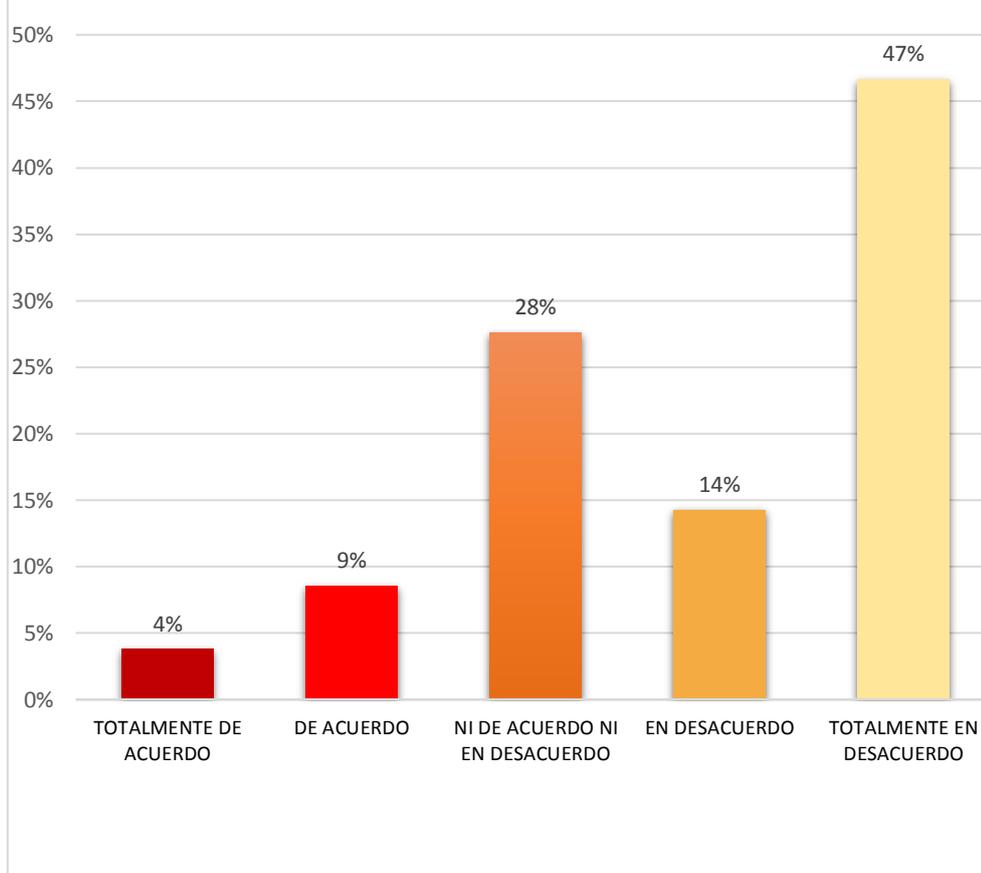


Interpretación: El 6% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo con que su jefe es creativo ya que propone nuevas formas de hacer las cosas, el 7% de acuerdo, 7% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 30% en desacuerdo y 50% en total desacuerdo a la pregunta si su jefe es creativo, porque propone nuevas formas de hacer las cosas.

Análisis: De los resultados obtenidos se identifica que el 80% del personal administrativo califica a sus jefes de poco creativos para dirigirlos en las tomas de decisiones, la mayoría del personal administrativo tiene esta apreciación por lo que es un punto más para considerar que no se está ejerciendo un liderazgo transformador dentro de la universidad.

Figura 6

El jefe atiende priorizando

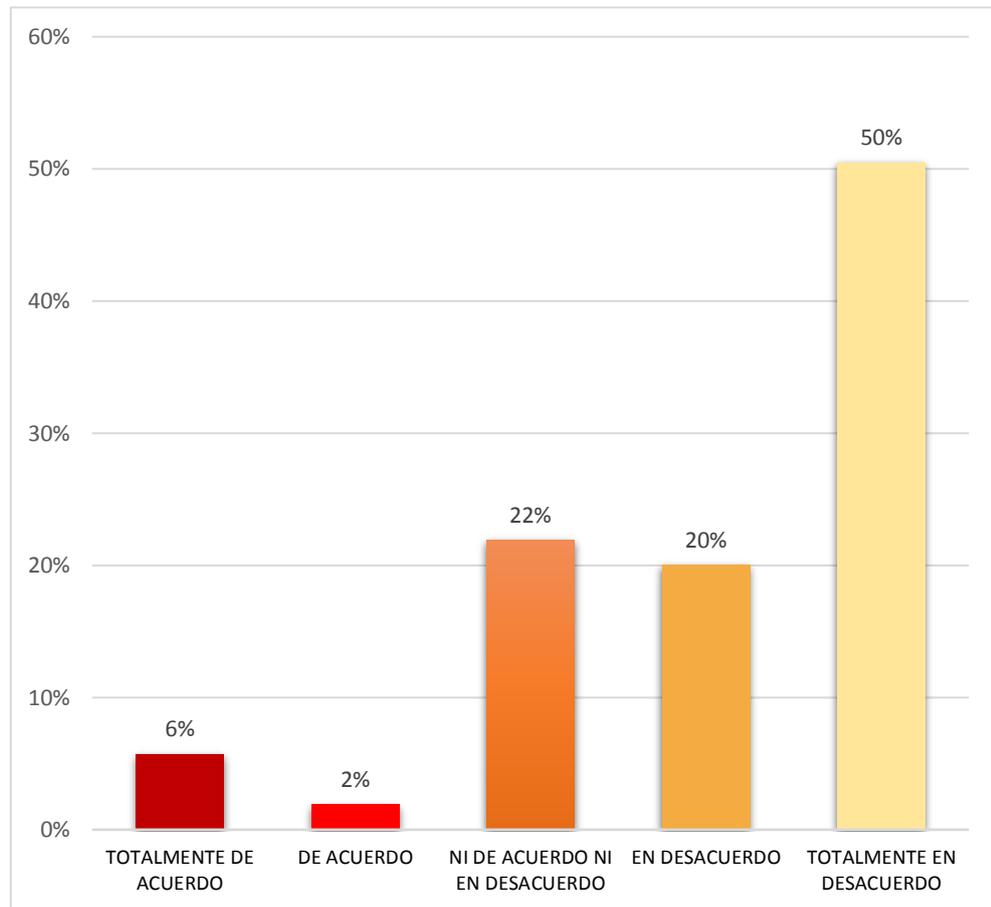


Interpretación: El 4% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo con que atienden las prioridades del trabajo de manera planificada, el 9% de acuerdo, 28% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 14% en desacuerdo y 47% en total desacuerdo a la atención de las prioridades de trabajo de manera planificada por parte de su jefe.

Análisis: Los porcentajes obtenidos muestran que una vez más los jefes no están ejerciendo un liderazgo que transforme a los administrativos, por lo que no hay motivación en realizar trabajos planificados, afectando así el desarrollo eficiente del proceso administrativo.

Figura 7

Mi jefe es innovador

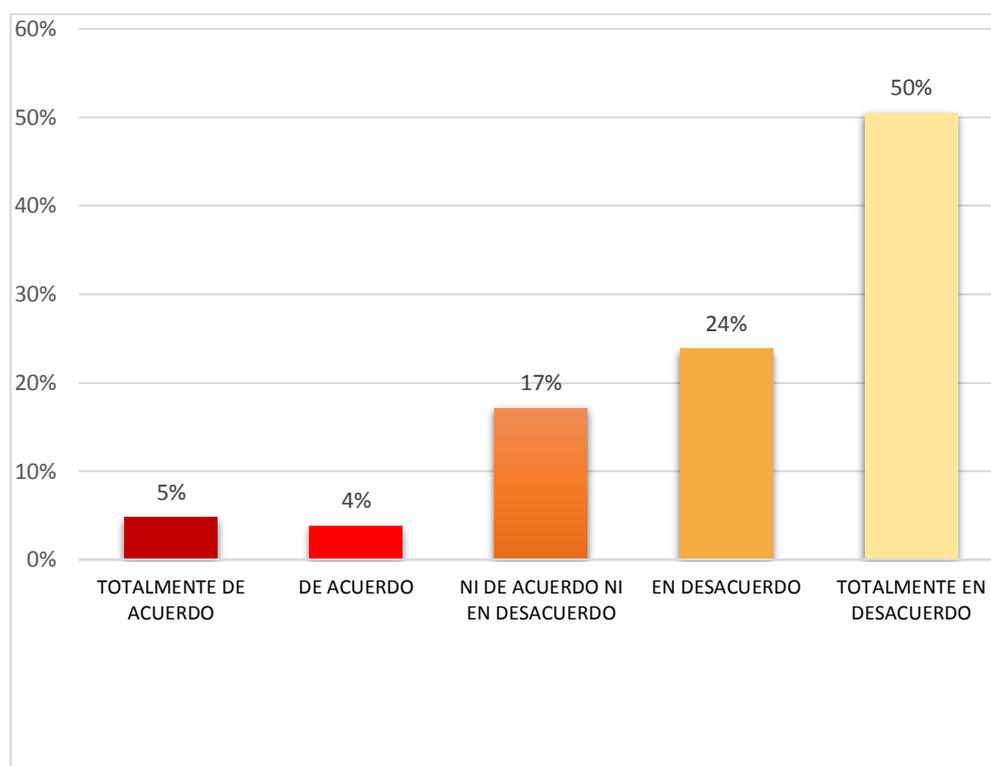


Interpretación: El 6 % del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 2% de acuerdo ,22 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 20 % en desacuerdo y 50% en total desacuerdo, a la respuesta de su jefe si es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.

Análisis: De los resultados se identifica que el liderazgo ejercido, no motiva a los trabajadores a desarrollar su trabajo de manera innovadora ni diferente, por lo que no se podrán obtener cambios importantes, o que impacten en la eficiencia del proceso administrativo.

Figura 8

Mi jefe es optimista



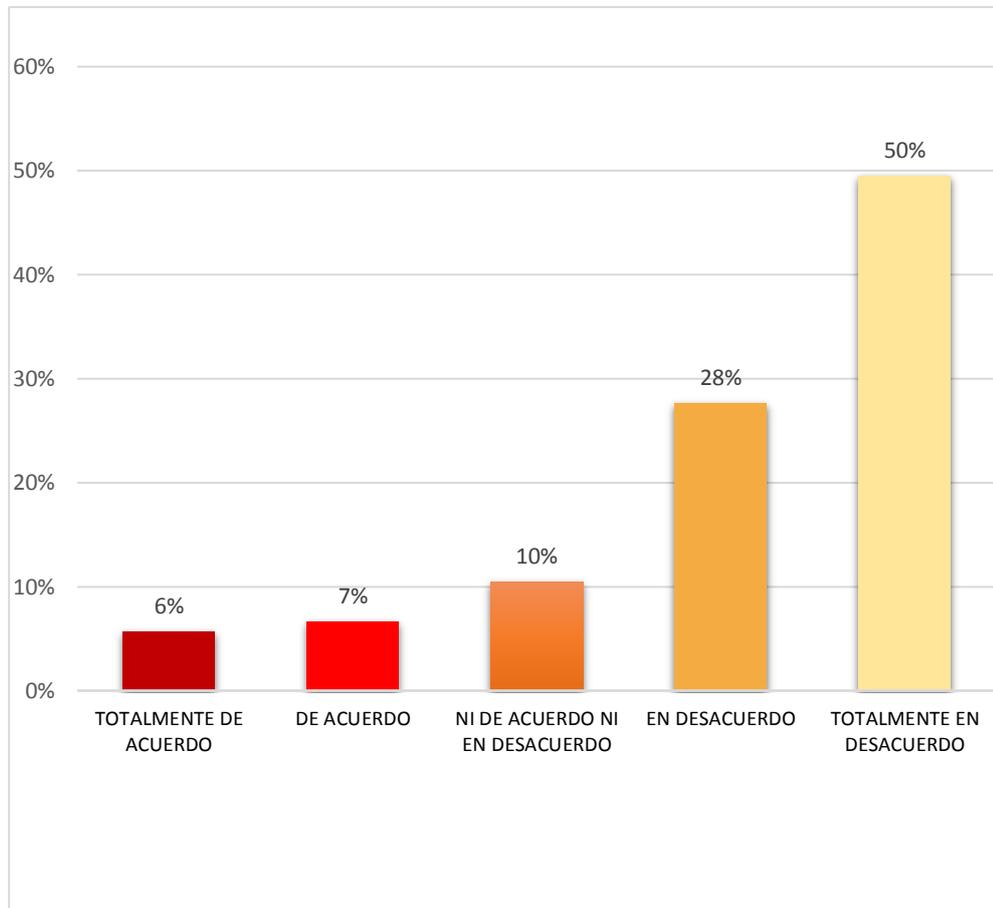
Interpretación: El 5% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 4% de acuerdo, 17% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 24% en desacuerdo y 50% en total desacuerdo con la premisa de que su jefe ve y analiza las cosas de manera optimista.

Análisis: Según los resultados obtenidos, nuevamente la mayoría del personal administrativo expresa a través de la encuesta, que su jefe no ve y analiza las cosas de manera optimista, por lo que esto conlleva a pensar que la falta de un liderazgo transformador puede estar afectando el clima de la institución.

Ítem 8: Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr objetivos planteados.

Figura 9

Mi jefe es comunicativo

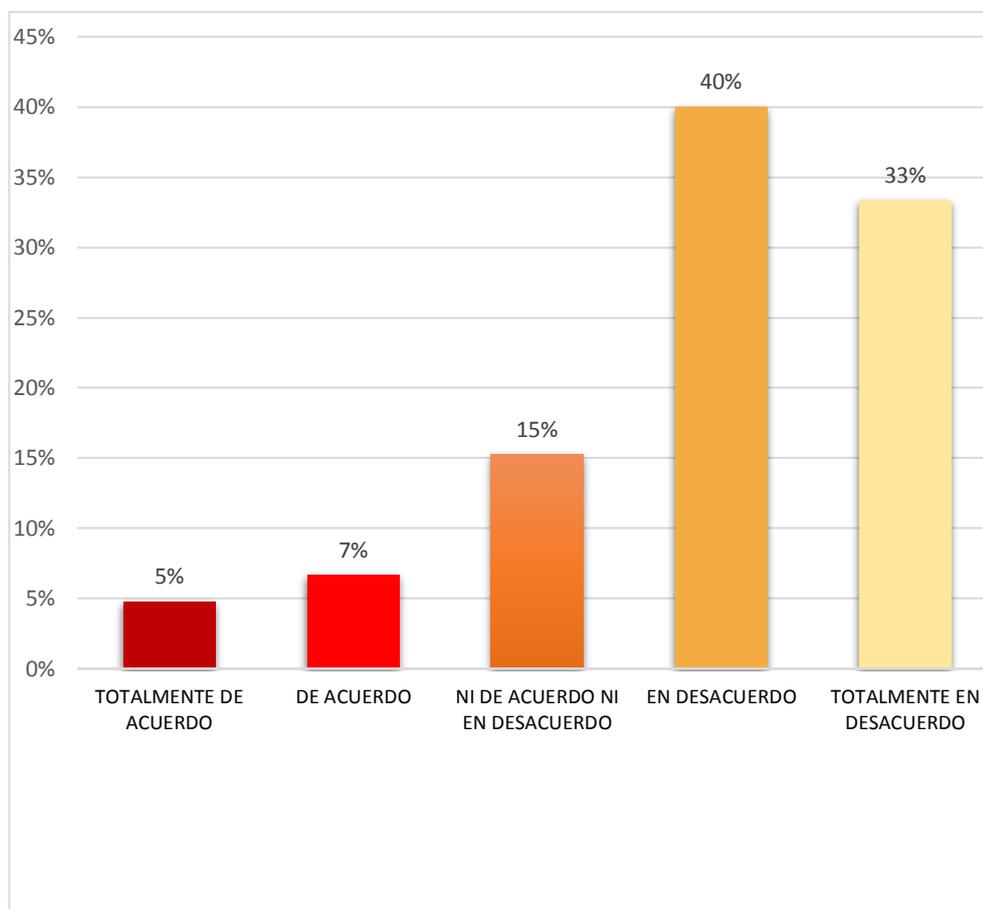


Interpretación: El 6% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 7% de acuerdo, 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 28% en desacuerdo y 50% en total desacuerdo a la pregunta en cuanto a su jefe si aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr objetivos planteados

Análisis: De los porcentajes obtenidos se obtiene que el 78% no considera que su jefe comunique las responsabilidades correspondientes a cada trabajador, para que se cumplan los objetivos planteados, por lo que es un motivo más que afecta el buen desempeño del proceso administrativo.

Figura 10

Mi jefe se interesa por el bienestar

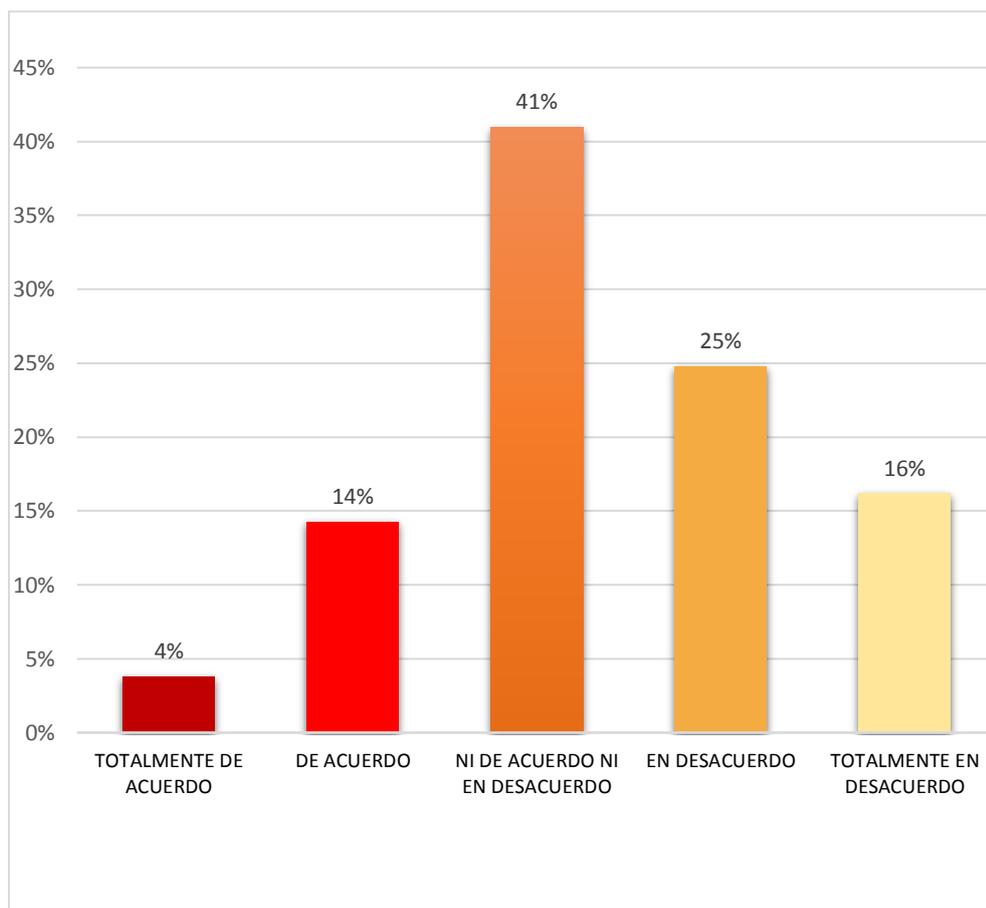


Interpretación: El 3% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 5% de acuerdo, 17% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 54% en desacuerdo y 21% en total desacuerdo en que su jefe es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.

Análisis: En los resultados se obtiene una vez más que la mayoría percibe que su jefe es un líder autocrático que toda decisión la toma en torno a lo que le interesa y él mismo considera, causando una influencia negativa en el personal a su cargo.

Figura 11:

Mi jefe es amable

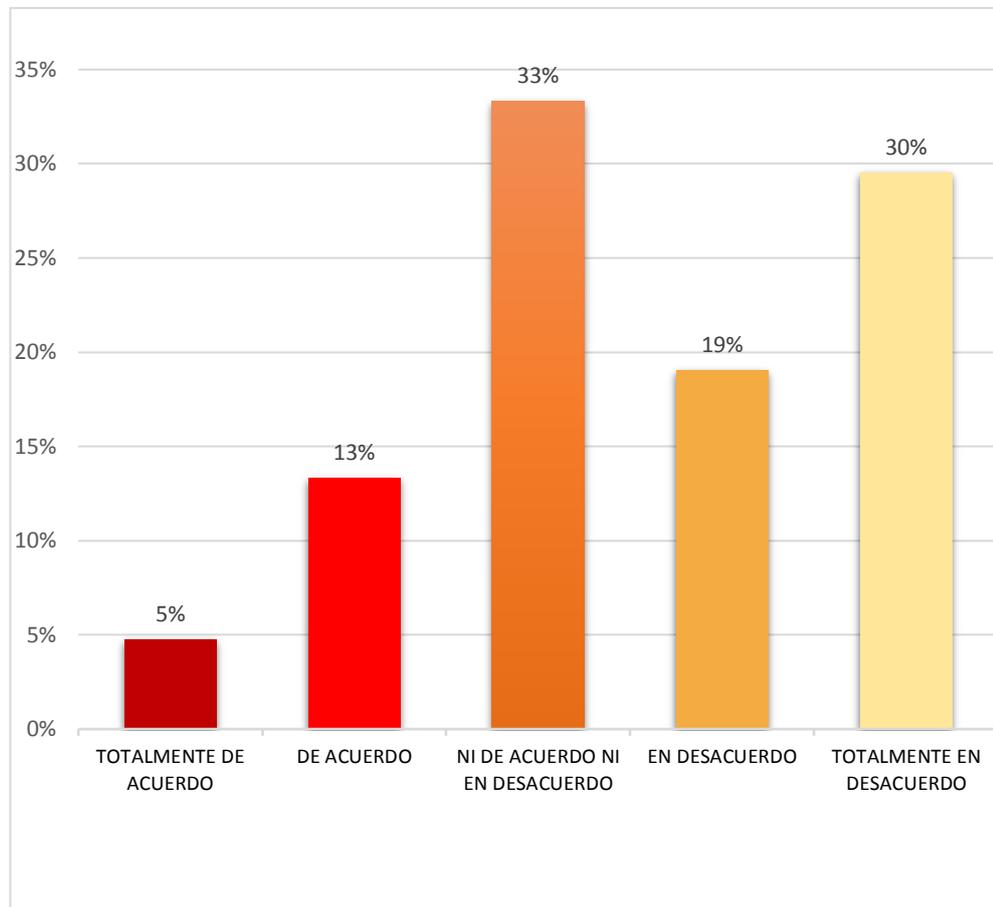


Interpretación: El 4 % del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 14 % de acuerdo ,41 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 25 % en desacuerdo y 16% en total desacuerdo a su jefe que lo atiende con amabilidad y paciencia.

Análisis: En esta premisa el porcentaje mayoritario fue de los que dudan de cuan amable y paciente es la atención de su jefe, contribuyendo una vez más en que se debe mejorar el trato por parte de os jefes hacia los trabajadores y por ende se mejorará el clima organizacional en la entidad.

Figura 12

Óptimos equipos de trabajo

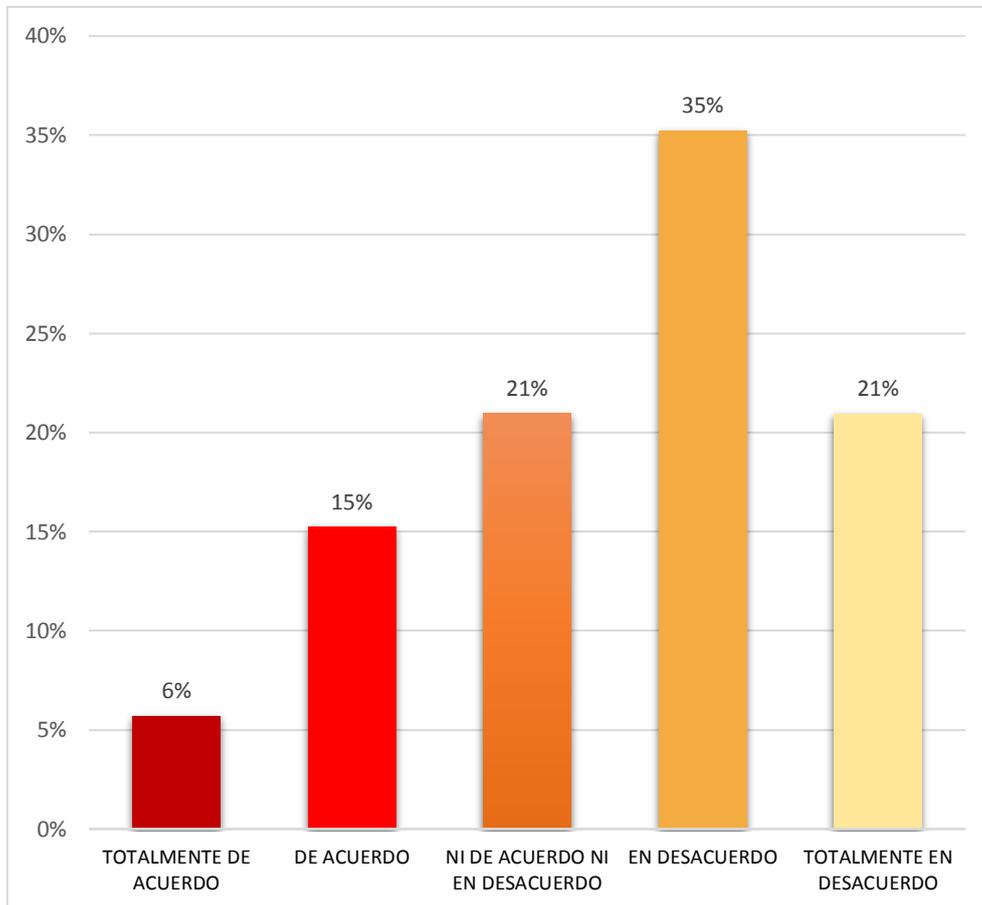


Interpretación: El 5% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 13% de acuerdo, 33% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 19% en desacuerdo y 30% en total desacuerdo si su jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.

Análisis: Se obtuvieron respuestas mayoritarias sobre duda y desacuerdo en cuanto a la capacidad del jefe para colocar a las personas idóneas en cada trabajo, por lo que se entiende que los trabajadores perciben cierta incapacidad en sus líderes.

Figura 13

Necesidades de trabajadores

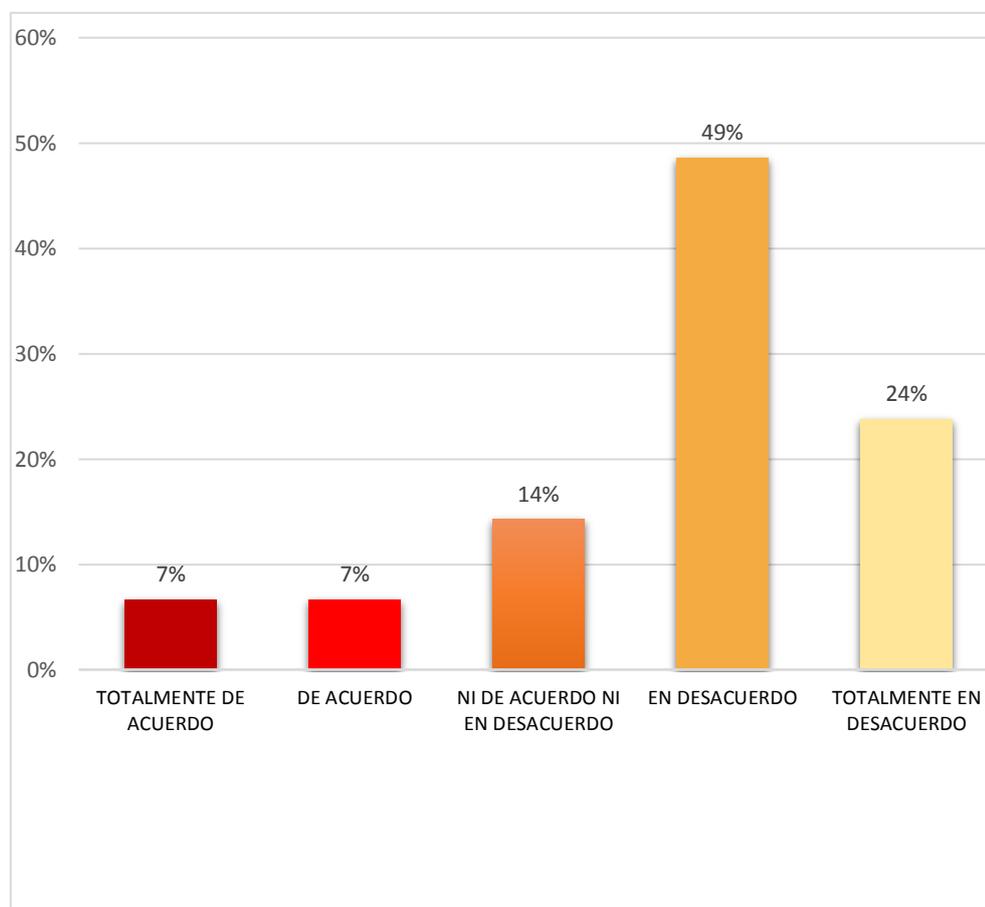


Interpretación: El 6% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 15% de acuerdo, 21% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 35% en desacuerdo y 21% en total desacuerdo a la pregunta si su jefe se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.

Análisis: Los trabajadores administrativos consideran en un 56% que están en desacuerdo con que su jefe se interesa por sus necesidades, no perciben un liderazgo transformador en sus autoridades.

Figura 14

Todo el equipo de trabajo conoce la misión/visión del área y/o entidad

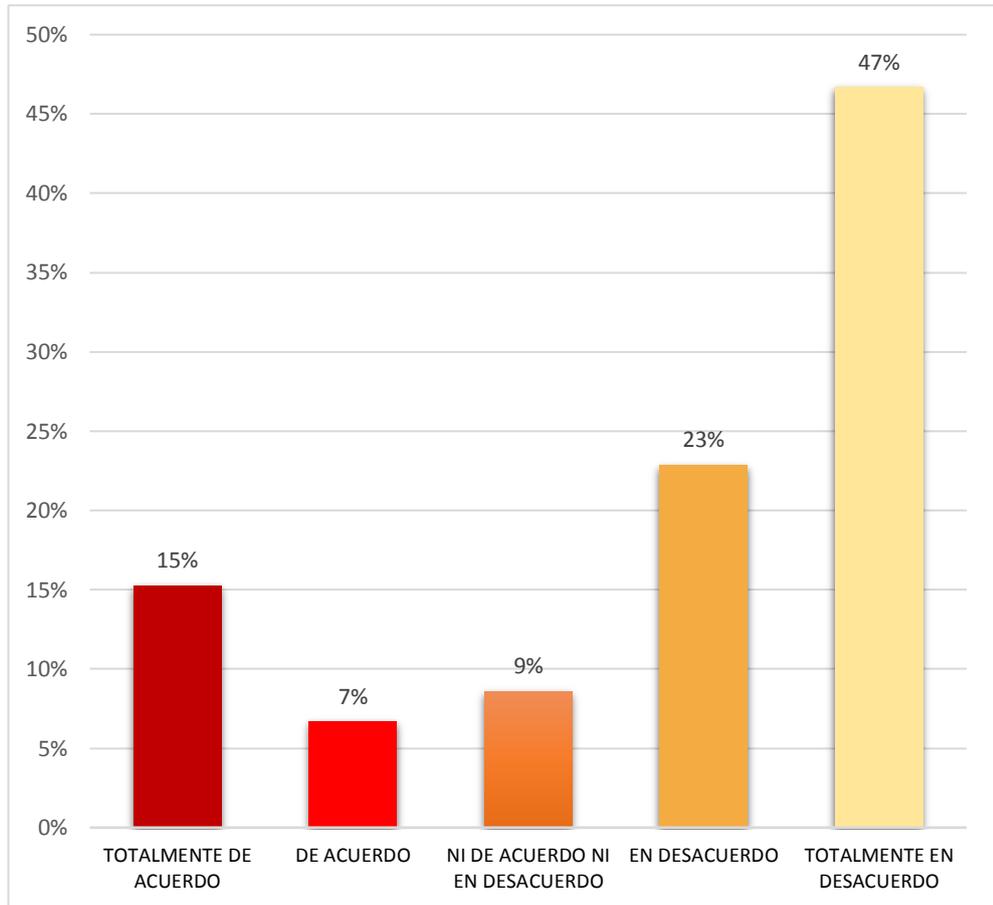


Interpretación: El 7% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 7% de acuerdo, 14 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 49 % en desacuerdo y 24% en total desacuerdo respecto a que todo el equipo de trabajo conoce la misión/visión del área y/o entidad.

Análisis: De los resultados obtenidos se entiende que la mayoría de los trabajadores es consciente que no conoce la misión/visión del área y/o entidad, o bien que sus compañeros del equipo de trabajo no lo conocen. Se revela entonces que el cumplimiento de los objetivos y desempeño de cada trabajador administrativo no están alineados al trabajo y lo que se quiere lograr en el presente y futuro para la universidad.

Figura 15

Conozco las políticas

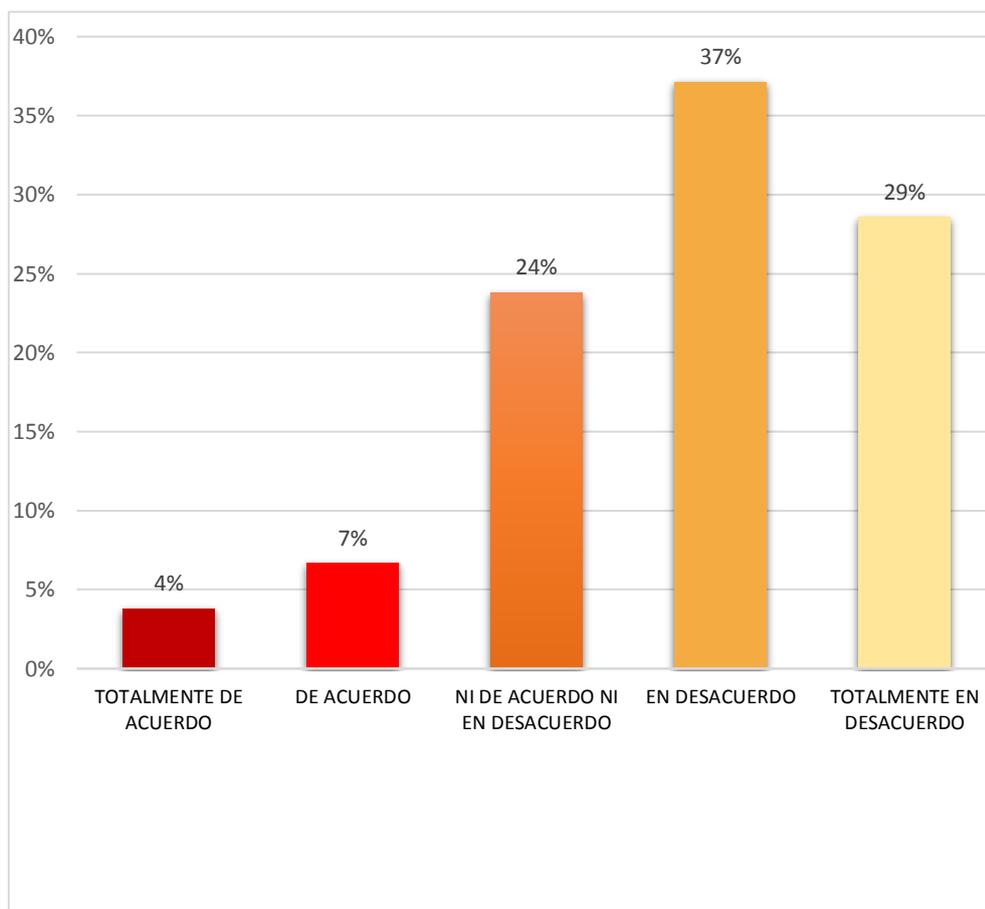


Interpretación: El 15% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 7% de acuerdo, 9% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 23% en desacuerdo y 47% en total desacuerdo así conoce y aplica las políticas establecidas en mi área.

Análisis: Los trabajadores dieron a conocer que el 70% no conoce en gran parte las políticas de su área, o bien no las aplica en su totalidad, demostrando nuevamente que su desempeño no está alineado a al trabajo y lo que se quiere lograr en el presente y futuro para la universidad.

Figura 16

Utilizo estrategias

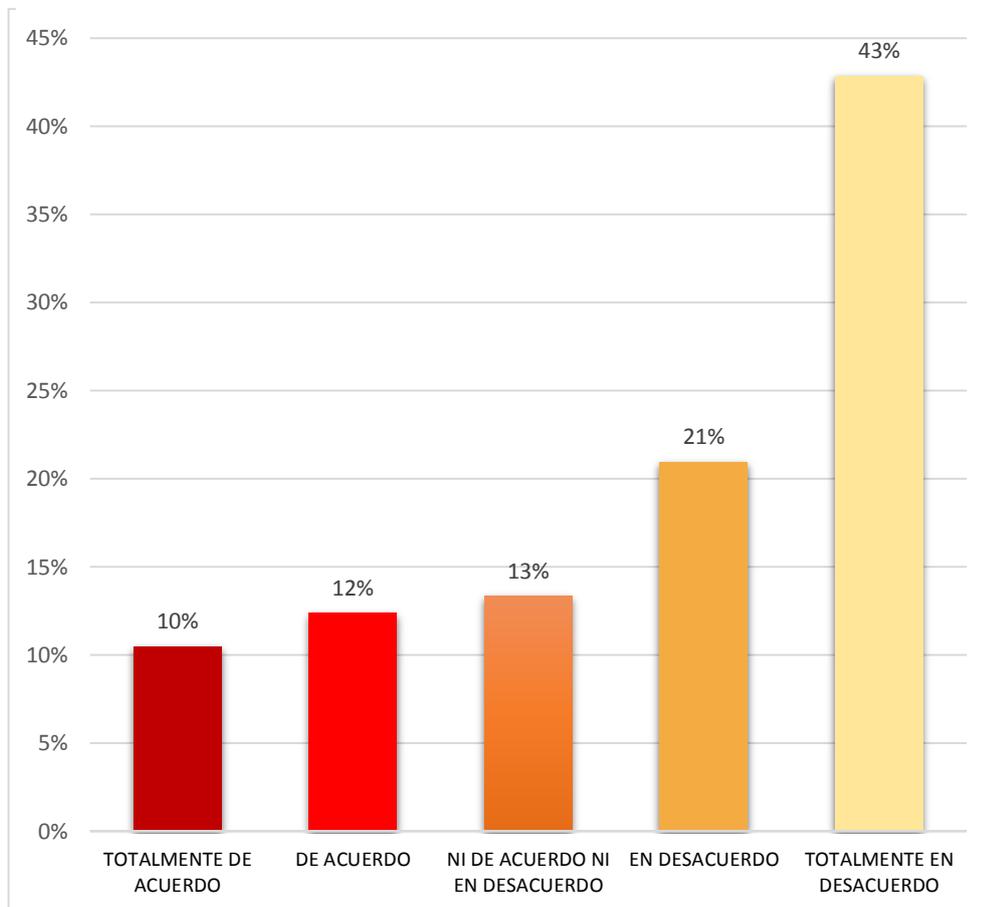


Interpretación: El 4% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 7% de acuerdo, 24% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 37% en desacuerdo y 29% totalmente en desacuerdo respecto a la pregunta si utiliza estrategias para la consecución de objetivos institucionales.

Análisis: Los trabajadores respondieron que pocos son los que utilizan estrategias para la consecución de los objetivos institucionales, por lo que es un punto importante a mejorar en el proceso administrativo, después de la presentación de todos los resultados de esta investigación.

Figura 17

Conozco el manual de funciones

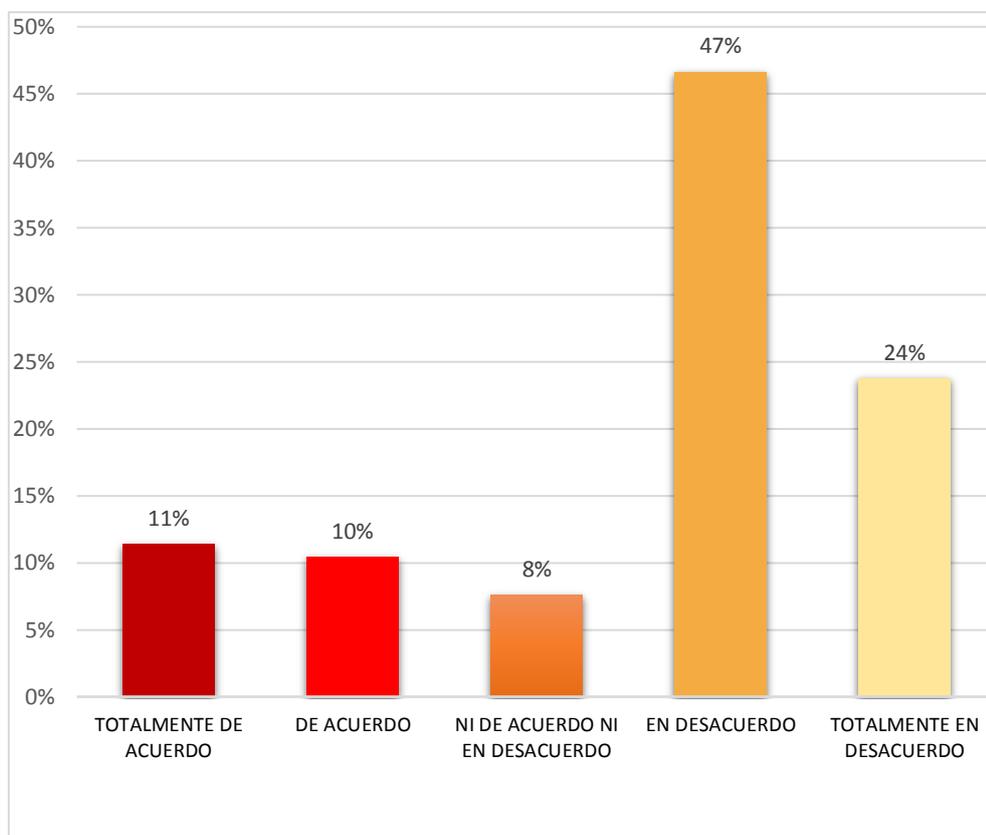


Interpretación: El 10% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 5% de acuerdo, 17% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 54% en desacuerdo y 21% en total desacuerdo respecto a que conoce y utiliza el manual de funciones.

Análisis: Se obtuvo que el 64% de los trabajadores reconocen que no conocen o utilizan el manual de funciones, por lo que el área encargada de recursos humanos debe tener cuenta este problema para que sea confirmado y de solucionado de manera urgente.

Figura 18

Respeto el grado de superioridad

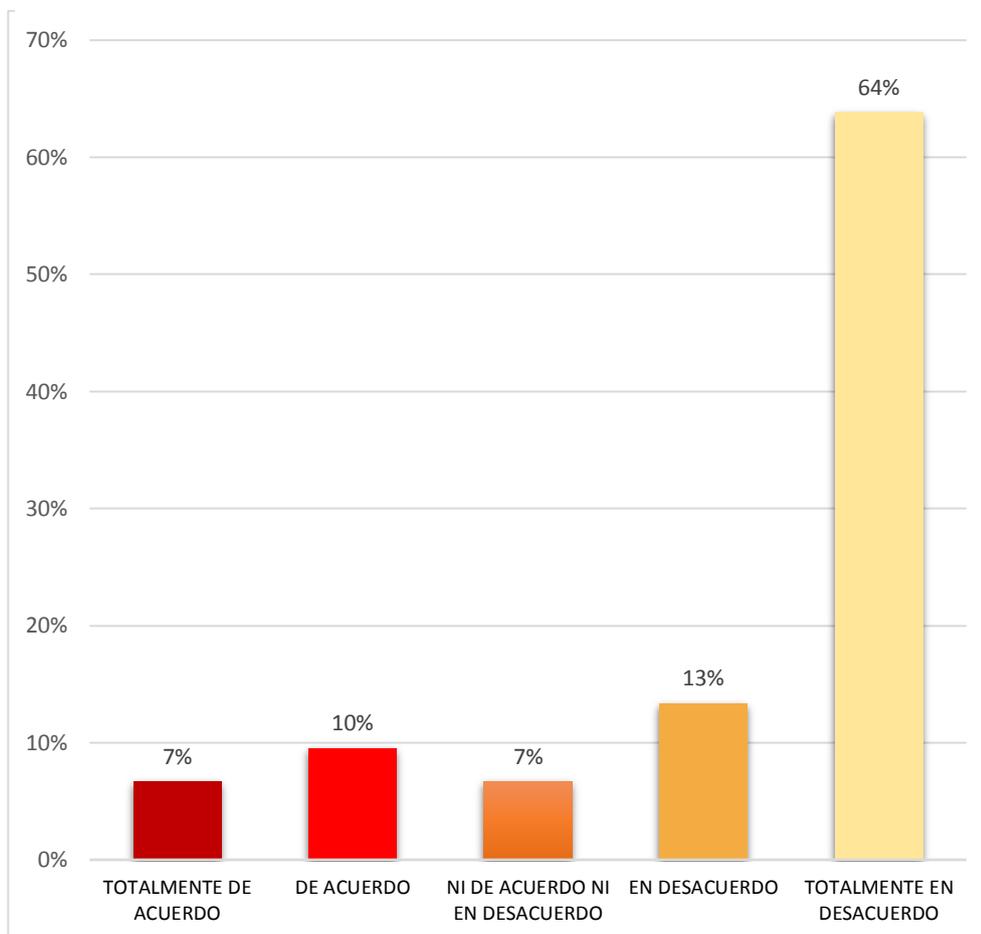


Interpretación: El 11 % del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo ,8 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 47 % en desacuerdo y 24% en total desacuerdo con la premisa, respeto el grado de superioridad de acuerdo al organigrama.

Análisis: Los resultados muestran que los trabajadores reconocen que no respetan en su totalidad el grado de superioridad de acuerdo al organigrama, esto debe ser revisado por el área de recursos humanos e identificar el motivo del incumplimiento por parte de los trabajadores en este aspecto.

Figura 19

Trabajo de acuerdo a los reglamentos

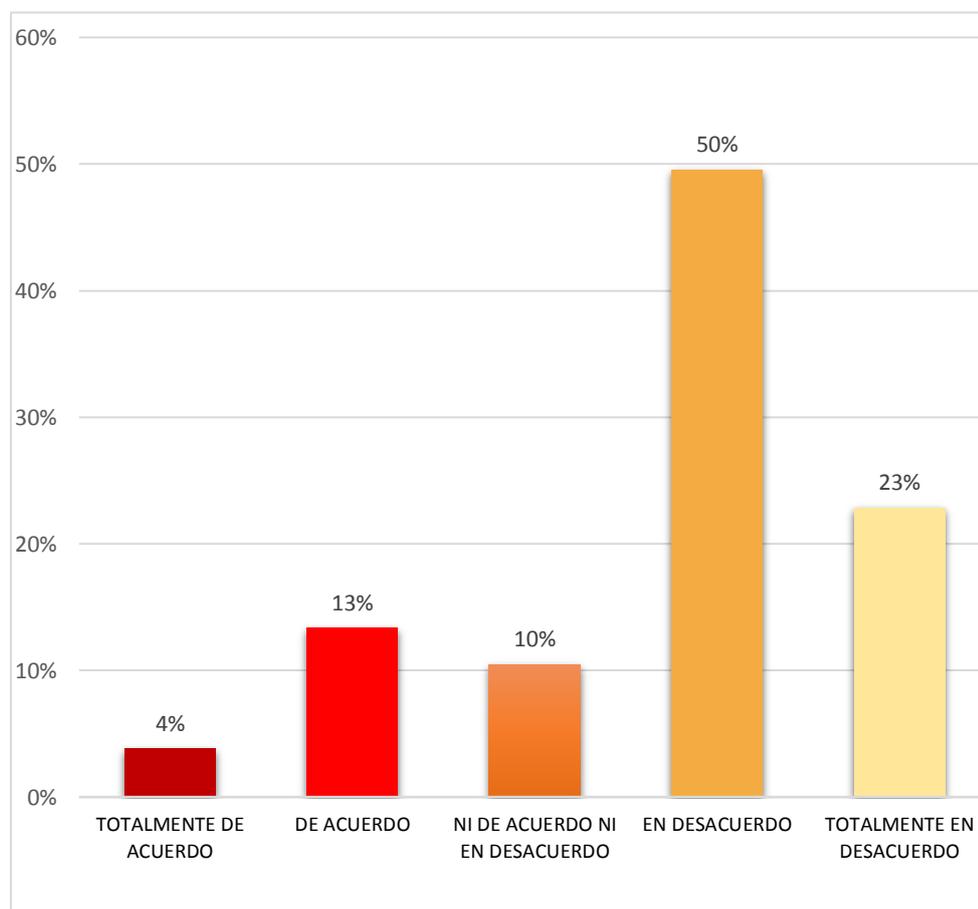


Interpretación: El 3% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 5% de acuerdo, 17% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 54% en desacuerdo y 21% en total desacuerdo a que trabaja de acuerdo a los reglamentos.

Análisis: Se obtuvo que los trabajadores reconocieron una vez más, el 77% no trabaja de acuerdo a los reglamentos, otro punto que recursos humanos debe evaluar y solucionar, para mejorar el proceso administrativo.

Figura 20

Mi jefe tiene una fluida comunicació

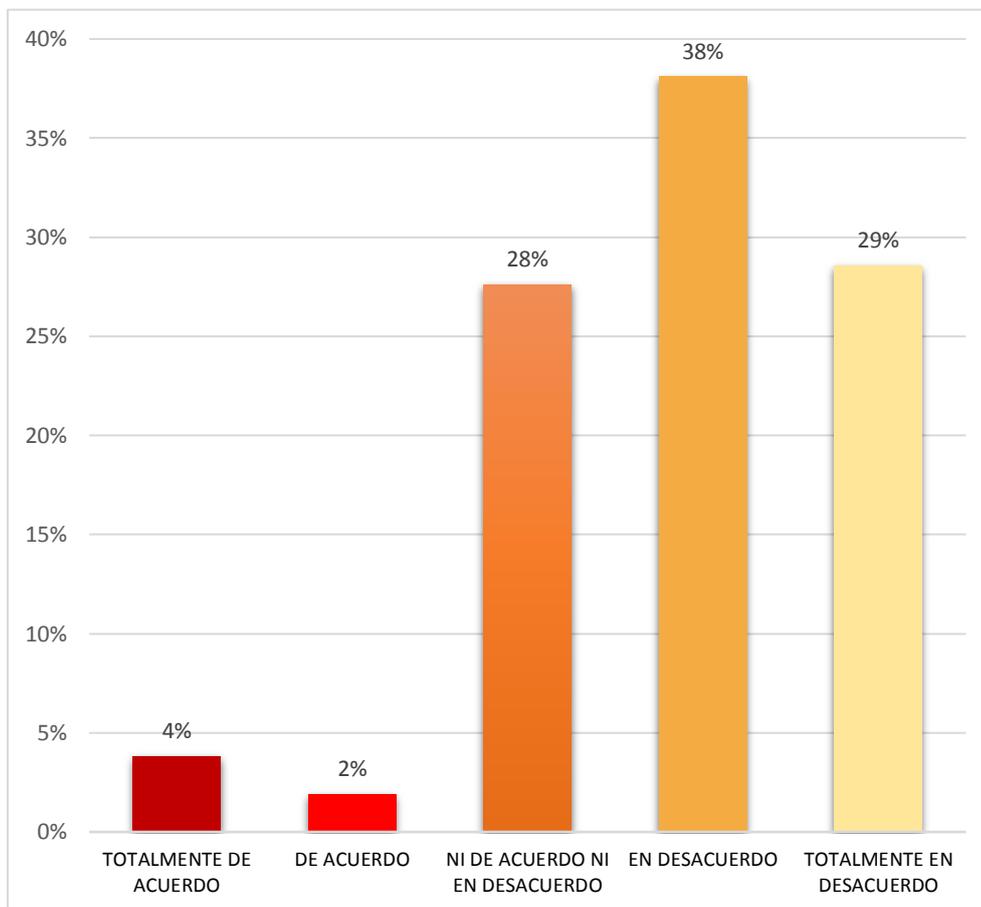


Interpretación: El 4% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 13% de acuerdo, 10% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 50% en desacuerdo y 23% en total desacuerdo con que su jefe tiene fluida comunicación con todo el personal.

Análisis: El 73% de la muestra encuestada respondió que su jefe no tiene la comunicación fluida con todo el personal, mostrando que el liderazgo no es transformador, ni el adecuado para que la universidad cumpla sus objetivos como institución.

Figura 21

Mi jefe tiene un liderazgo eficaz

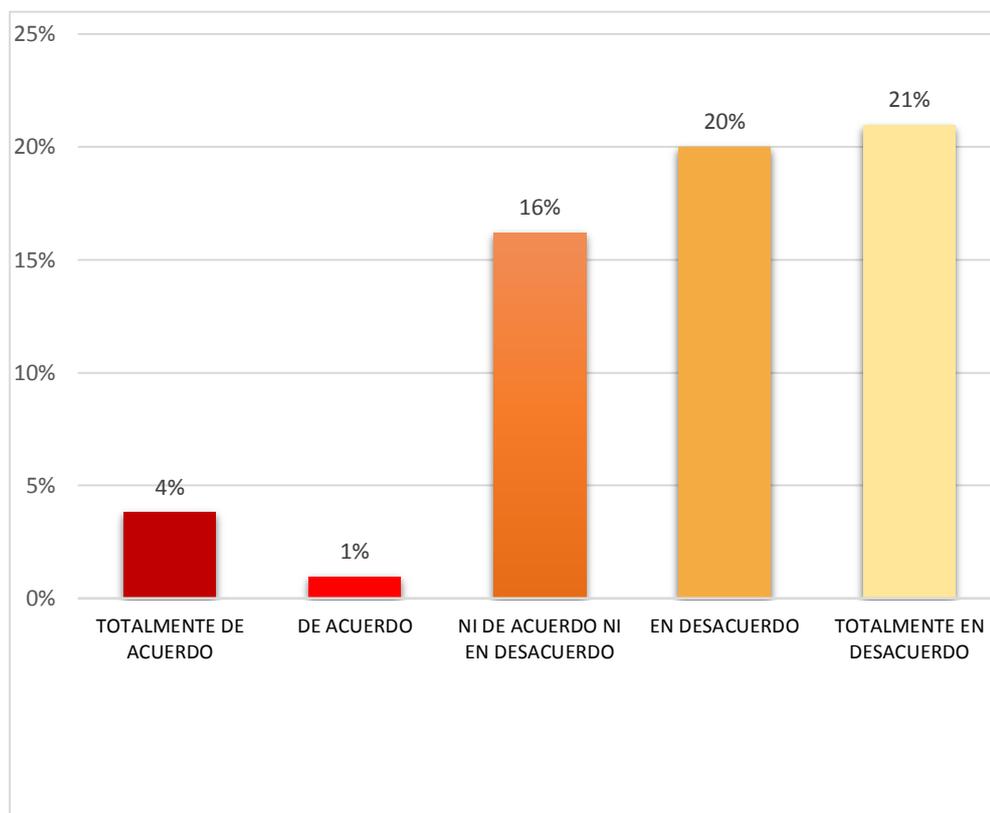


Interpretación: El 4% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 2% de acuerdo, 28% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 38% en desacuerdo y 29% en total desacuerdo a que su jefe tiene un liderazgo eficaz.

Análisis: Se analiza que los trabajadores en un 67% no consideran estar liderados eficazmente, dando a mostrar la desaprobación que tiene hacia su autoridad.

Figura 22

La toma de decisiones es efectiva

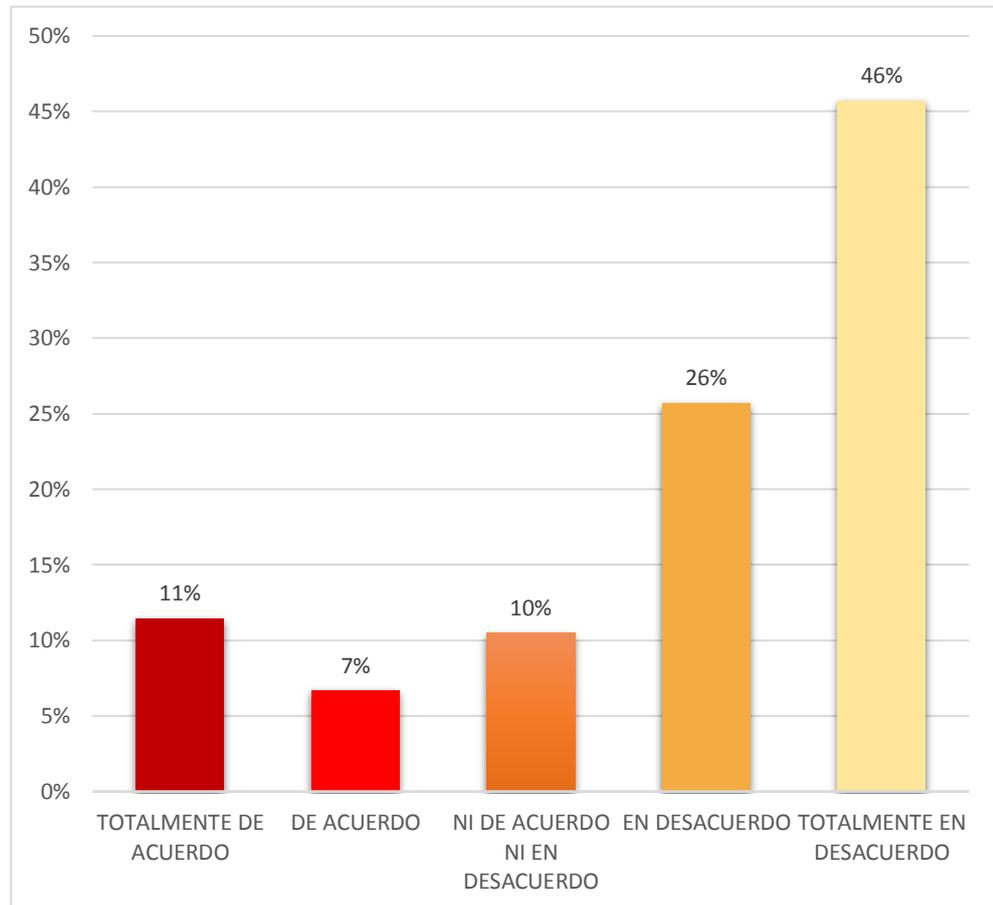


Interpretación: El 4% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 1 % de acuerdo ,16 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 21% en desacuerdo y 20% en total desacuerdo a la toma de decisiones es efectiva.

Análisis: Los resultados reflejan que existe en su mayoría desacuerdo y duda respecto a que los líderes tomen decisiones efectivas, esto da a entender que los trabajadores han percibido más de una ocasión malos resultados después de cada decisión del jefe, afectando nuevamente el proceso administrativo ejercido en la universidad.

Figura 23

Control previo

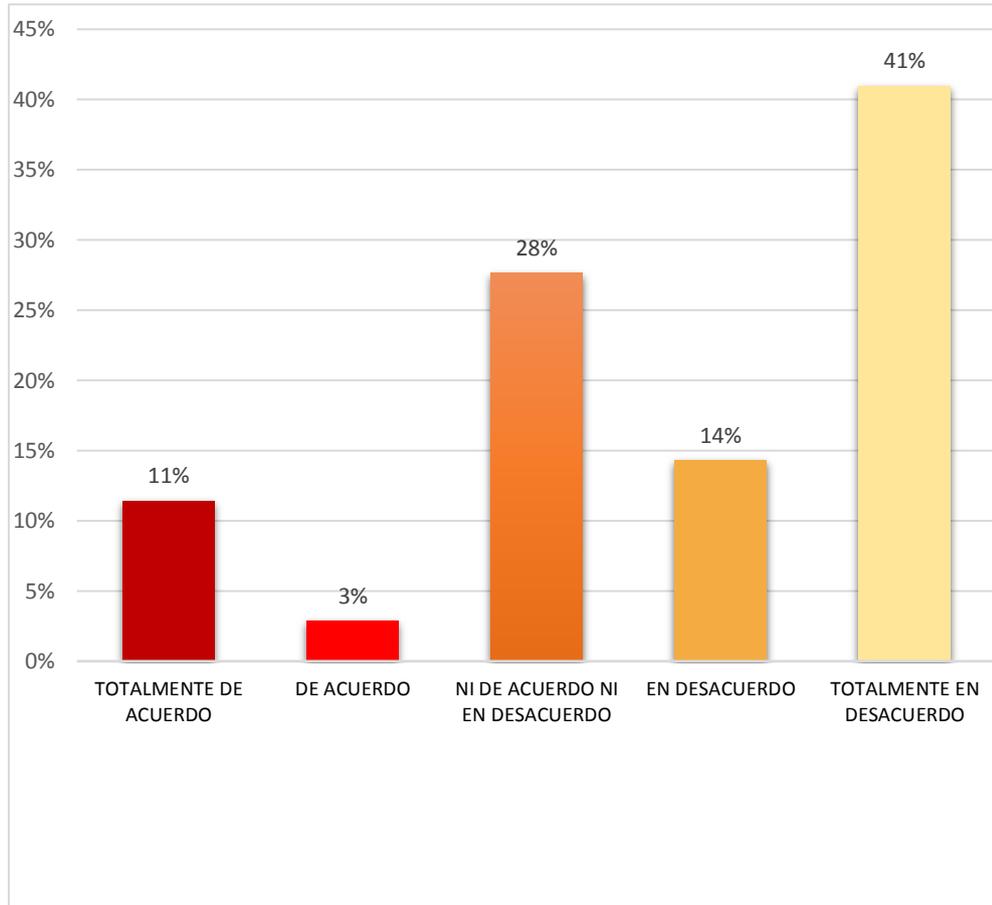


Interpretación: El 11 % del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 7 % de acuerdo, 10 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 26 % en desacuerdo y 46 % en total desacuerdo a si se realiza en mi área un control previo.

Análisis: El 82% de la muestra respondió que no se realiza un control previo dentro de las áreas de trabajo administrativo, o bien, que no se realiza en la mayoría de las áreas, un punto importante para realizar o mejorar en el proceso administrativo.

Figura 24

Control concurrente

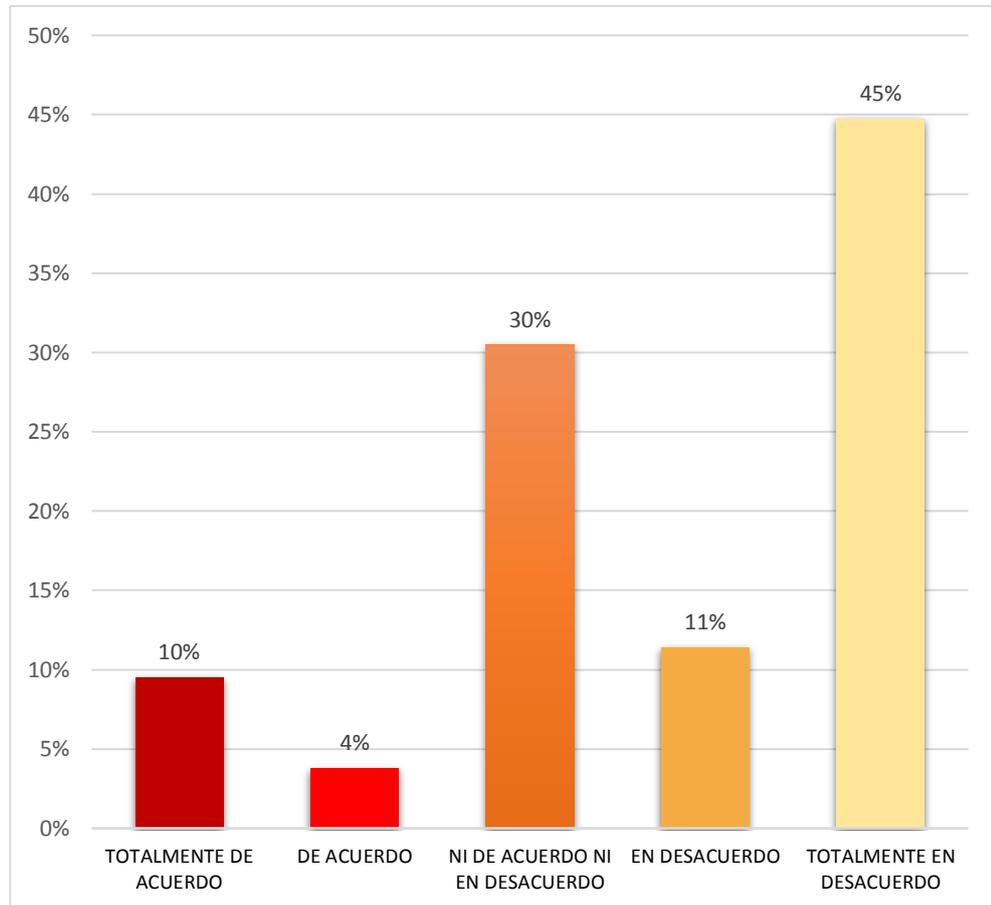


Interpretación: El 11% del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 3% de acuerdo, 28% ni en acuerdo ni en desacuerdo, 14% en desacuerdo y 41% en total desacuerdo si se realiza en mi área un control concurrente.

Análisis: Se ha obtenido que los trabajadores respondieron que no se realiza control concurrente dentro de las áreas de trabajo administrativo, o que no se realiza en la mayoría de las áreas, un punto importante para realizar o mejorar en el proceso administrativo.

Figura 25

Control posterior



Interpretación: El 10 % del personal administrativo afirma que está totalmente de acuerdo, el 4% de acuerdo, 30 % ni en acuerdo ni en desacuerdo, 11 % en desacuerdo y 45 % en total desacuerdo se realiza en mi área un control posterior.

Análisis: De los porcentajes obtenidos se comprueba que no se realiza el control posterior dentro de las áreas de trabajo administrativo, o que no se realiza en la mayoría de las áreas, algo más por mejorar en el proceso administrativo.

5.2. Discusión de resultados

De los resultados obtenidos después de la recolección y análisis, se compara con los antecedentes concernientes y citados en esta investigación, podemos precisar que los resultados coinciden con los obtenidos por la investigación de Villalón (2014) quien, concluye que:

Existe ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concierte a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados. (pág. 85)

De la universidad nacional de Cajamarca también se ha obtenido que existe ausencia de liderazgo transformacional, por el contrario, se ha identificado que existe un liderazgo autocrático, según la percepción del 73% de la muestra estudiada, los trabajadores perciben que su jefe es un líder que toma decisiones en torno a lo que él mismo considera y le interesa, sin considerar las opiniones o bienestar del grupo.

En la investigación de Rojas (2012) se observó por el contrario que:

En promedio los directores de los tres liceos bicentenario son percibidos por sus docentes como profesionales con un muy alto liderazgo. En tanto, los directores de los tres liceos regulares son percibidos por sus docentes como profesionales con un alto liderazgo (pág. 47).

En la universidad de los trabajadores administrativos el 41% percibe que sus líderes no toman decisiones de manera efectiva y el 67% considera que no existe un liderazgo eficaz.

El 73% de trabajadores de la universidad manifestó que la comunicación con sus líderes, no es fluida; algo que afecta mucho el desempeño de los trabajadores y la eficiencia del proceso administrativo, es labor de un líder promover la comunicación en su entorno tal como lo señala Mauli (2018) en tesis de maestría, “el liderazgo transformacional implica asumir un rol, éste debe comenzar por una buena comunicación entre los directivos y el personal administrativo” (pág. 147).

Por otro lado, Villalobos (2017) plantea en su investigación, la felicidad en el trabajo dependiendo del estilo de liderazgo y la gestión administrativa:

En la investigación se evidencia lo importante que posee los diferentes estilos de liderazgo y la ocasión de aprender en nuestro puesto de trabajo para alcanzar ser más felices. Se creará un modelo donde se relacione el liderazgo transformacional, la felicidad en el trabajo y el aprendizaje organizativo, del que se desglosan las conclusiones que proporcionarían la mejora en el estudio de la felicidad en el trabajo (pág. 17).

Respecto a la felicidad en el trabajo como resultado de un buen liderazgo y su influencia en el proceso administrativo, en la universidad el 66% de los trabajadores no suelen utilizar estrategias lograr los objetivos institucionales, indicando así que no tienen la ocasión de atender en su puesto de trabajo; por otro lado tampoco se promueve el aprendizaje organizativo, ya que el 73% manifestó que no todos conocen la misión y visión de la institución, el 70% no conoce las políticas establecida en su área, por lo que no se puede decir que existe felicidad en el trabajo.

Es claro que el tipo de liderazgo que ejerzan los jefes administrativos de una institución siempre tendrá un grado de influencia en sus trabajadores, si el liderazgo

es deficiente y egocéntrico, poco se verán cumplidas las metas, objetivos y políticas de un área y en general de la institución, en la universidad se ha encontrado que los trabajadores perciben un liderazgo poco transformador, para el 59% el jefe no se respeta su opinión, para el 75% no le inspira confianza, para 81% no mide las consecuencias morales y éticas al tomar decisiones y 74% consideran que su jefe no es optimista. A diferencia de la investigación de Ocharán (2018) en una de las instituciones educativas de Cajamarca, llega a las conclusiones:

En la Institución Educativa Privada de nivel primario “William Prescott” Cajamarca, existe un liderazgo transformacional del director con tendencia de medio a alto, es decir, las actividades que realizan el director en forma individual y grupal es óptimo, teniendo como resultado medio (60.00%), bajo (20,00 %) y alto (20,00 %)

Existe una relación directa significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente. La magnitud de esta correlación es de 76.0% (0,764), correspondiente a una correlación positiva considerable, lo que demuestra que existe una influencia significativa con un valor aproximado. (pág. 67)

El liderazgo transformador del director en esta institución es de regular a bueno, generando en los docentes a su cargo una influencia significativa.

En la investigación local, de Vega (2015) se concluye que “entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de la I.E. Los pumarukos - Jaén, existe correlación perfecta y significativa, resultando una gestión deficiente en sus dimensiones, porque los líderes no elaboran o aplican estrategias que transformen su institución” (pág. 90). En esta institución se presentan también los problemas que conlleva la falta de liderazgo transformacional, una gestión deficiente, situación que se encuentra en la universidad nacional de Cajamarca, que las dimensiones establecidas por el distinguido Chiavenato (1979): planificación, organización, dirección y control; se encuentran en necesidad

de cambio y mejora, la planificación es poco eficiente ya que el 70% de trabajadores desconocen los elementos del plan de trabajo, el 71% de los trabajadores no conoce la organización de la entidad, el 60% de los jefes no ha establecido las bases para una buena dirección y respecto al control se hace necesario una reforma y/o aplicar los mecanismos básicos de control ya que el 61% manifestó que no se aplican.

5.3. Contrastación de hipótesis

Prueba de Hipótesis General:

Hipótesis nula: H0

El liderazgo transformacional no tiene una incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hipótesis alternativa: H1

El liderazgo transformacional tiene una incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Tabla 3

Tabla cruzada liderazgo transformacional - proceso administrativo

		PROCESO ADMINISTRATIVO					Total
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Recuento	3	0	0	0	0	3
	Recuento esperado	0,1	0,3	0,3	1,3	1,1	3,0
	% del total	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%
	Recuento	0	0	3	0	0	3
	Recuento esperado	0,1	0,3	0,3	1,3	1,1	3,0
	% del total	0,0%	0,0%	2,9%	0,0%	0,0%	2,9%
	Recuento	0	0	3	12	0	15

Recuento	0,4	1,3	1,3	6,7	5,3	15,0
esperado						
% del total	0,0%	0,0%	2,9%	11,4%	0,0%	14,3%
Recuento	0	9	0	31	11	51
Recuento	1,5	4,4	4,4	22,8	18,0	51,0
esperado						
% del total	0,0%	8,6%	0,0%	29,5%	10,5%	48,6%
Recuento	0	0	3	4	26	33
Recuento	0,9	2,8	2,8	14,8	11,6	33,0
esperado						
% del total	0,0%	0,0%	2,9%	3,8%	24,8%	31,4%
Total Recuento	3	9	9	47	37	105
Recuento	3,0	9,0	9,0	47,0	37,0	105,0
esperado						
% del total	2,9%	8,6%	8,6%	44,8%	35,2%	100,0%

Tabla 4

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	193,203 ^a	16	0,000
Razón de verosimilitud	108,004	16	0,000
Asociación lineal por lineal	38,180	1	0,000
N de casos válidos	105		

a. 19 casillas (76,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,09.

Interpretación:

Como el valor de significancia (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir el liderazgo transformacional tiene una incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca año 2019.

CONCLUSIONES

- El liderazgo transformacional tiene incidencia directa y significativa en el proceso administrativo de la UNC 2019, debido al nivel de significancia menor a 0.05 obtenido en la prueba Chi-cuadrado.
- Las dimensiones que caracterizan al liderazgo transformacional en la Universidad Nacional de Cajamarca son consideración individualizada 19% en el cual se puede evidenciar que el líder conoce las necesidades específicas y presta atención a cada trabajador administrativo de manera individual para lograr el crecimiento de cada uno de ellos, estimulación intelectual 11%, en el cual el líder empodera a los trabajadores administrativos a desarrollar sus propias habilidades intelectuales y así generar soluciones creativas a los problemas cotidianos en el trabajo, motivación inspiracional 11% referido a que el líder motiva a los trabajadores, inspirando el logro de esfuerzo extras para lograr objetivos planteados institucionalmente y personalmente, influencia idealizada 8% basado acerca del líder que es modelo de los seguidores , en el cual se puede contar para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética, todas en muy bajos porcentajes reflejando la deficiencia de liderazgo transformacional.
- Las dimensiones que caracterizan al proceso administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca son organización 20% en el cual la entidad realiza las atribuciones de las actividades y cargos, a las autoridades y trabajadores y la responsabilidad a cada uno, planificación 16% en el cual se define los planes para alcanzarlos y la programación de actividades, control 15% referente al diagnóstico, la medición del desempeño, seguimiento y cumplimiento de lo planeado, dirección 9% referido a la comunicación, motivación y liderazgo para

la consecución de objetivos y; evidenciado en bajos porcentajes que reflejan la ineficiencia que puede existir en el proceso administrativo.

- El porcentaje de directivos que tienen y aplican un liderazgo transformador dentro de la Universidad Nacional de Cajamarca es 12%, un porcentaje bajo que afecta significativamente el buen funcionamiento del proceso administrativo, y es mucho menor al 50%.

SUGERENCIAS

- Se recomienda a todos los directivos del área administrativa agenciarse de las aptitudes y actitudes que debe desarrollar un líder transformador para que su influencia en el personal que dirigen sea positiva. Capacitándose en temas de gestión administrativa y gestión pública considerando que el 41% de los administrativos considera que no se toman decisiones efectivas, lo que indica que hay desconocimiento de una buena gestión y el conocimiento es indispensable para la seguridad y efectividad de un líder transformador.
- Se recomienda a los trabajadores poner empeño en conocer y alinear su trabajo con el manual de funciones, misión y visión de la universidad, para que su desempeño contribuya positiva y efectivamente con la institución. Adquiriendo prontamente estos manuales y estudiándolos ya que el 77% de los administrativos considera que no se trabaja conforme a reglamentos.
- Se recomienda al área de recursos humanos evaluar si el personal administrativo tiene y conoce el manual de funciones y otros documentos que le conciernen, para desarrollar sus actividades conforme a las metas y objetivos de la institución. Realizando pequeñas entrevistas que no intimiden a los administrativos, sino que les den la libertad de expresar si tienen y conocen la información de los manuales de trabajo, y en qué medida conocen tal información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (1979). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (1999). *Enfoque Neoclásico de la Administración*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Delia, C. V. (2017). *Liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho, Lima 2017*. Lima .
- Estrada, L. R. (1999). Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. *Revista Ibero Americana*.
- Fishman, D. (2005). *El líder transformador* . Lima: El Comercio S.A .
- Georgette, V. C. (2014). *El liderazgo transformacional como agente*. Chile.
- Guzmán, C. A. (6 de noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de El proceso administrativo según varios autores.: Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>
- Koontz Harold, Weihrich Heinz . (2006). *Administración una Perspectiva Global*.
- Ley N° 28024 ley que regula la gestión de intereses en la administración pública*. (2003).
- Mauli, J. P. (2018). *Liderazgo transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación – UNE*. Lima.
- Menacho, M. C. (2015). *Liderazgo administrativo del director y el clima laboral en los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas públicas del distrito de Huaral - 2014*. Huaral.
- Ocharán, W. A. (2018). Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la institución educativa privada “William Prescott”, nivel primaria, de la ciudad de Cajamarca. Cajamarca, Perú.
- Percy, M. R. (2018). *Liderazgo transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación – UNE*. Lima.
- Rojas, J. A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares en la región metropolitana*. Chile.
- Sainz, O. M. (2016). *Ensayo sobre la Administración Pública*.
- Sampieri, R. H. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Vega, M. B. (2015). Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la .
Estrategias de liderazgo transformacional y su relación con la gestión educativa en la red educativa “Los Bravos Pakamuros” – Jaén, 2014. Cajamarca, Perú.
- Villalobos, S. J. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales - Lima, 2016.* Lima.
- Villalón Camus, X. G. (2014). *El liderazgo Transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal.* Chile.

APÉNDICES

AP1. ENCUESTA

Buenos días. El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado: “El Liderazgo transformacional y su incidencia en el proceso administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca, 2019”. Por ello solicitamos su participación contestando cada pregunta de manera objetiva y veraz. Sus respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación.

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Mi jefe respeta mi opinión así no esté de acuerdo con ella					
2	Mi jefe me inspira confianza					
3	Mi jefe toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en sus decisiones					
4	Mi jefe es creativo , porque propone nuevas formas de hacer las cosas					
5	Mi jefe atiende las prioridades de trabajo de manera planificada					
6	Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.					
7	Mi jefe ve y analiza las cosas de manera optimista					
8	Mi jefe aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr objetivos planteados					
9	Mi jefe es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo					
10	Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia					
11	Sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo					
12	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo					
13	Todo el equipo de trabajo conoce la misión/visión del área y/o entidad					
14	Conozco y aplico las políticas establecidas en mi área					
15	Utilizo estrategias para la consecución de objetivos institucionales					
16	Conozco y utilizo el manual de funciones					
17	Respeto el grado de superioridad de acuerdo al organigrama					
18	Trabajo de acuerdo a los reglamentos					
19	Mi jefe tiene una fluida comunicación con todo el personal					
20	Mi jefe tiene un liderazgo eficaz					
21	La toma de decisiones es efectiva					
22	Se realiza en mi área un control previo					
23	Se realiza en mi área un control concurrente					
24	Se realiza en mi área un control posterior					

Tabla 5*Mi jefe respeta mi opinión así no esté de acuerdo con ella*

Cant.	Respuesta	%
4	Totalmente de acuerdo	4%
6	De acuerdo	6%
33	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31%
43	En desacuerdo	41%
19	Totalmente en desacuerdo	18%
TOTAL		100%

Tabla 6*Mi jefe es creativo , porque propone nuevas formas de hacer las cosas*

Cant.	Respuesta	%
3	Totalmente de acuerdo	3%
5	De acuerdo	5%
18	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
57	En desacuerdo	54%
22	Totalmente en desacuerdo	21%
TOTAL		100%

Tabla 7*Mi jefe toma en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas*

Cant.	Respuesta	%
3	Totalmente de acuerdo	3%
4	De acuerdo	4%
13	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%
30	En desacuerdo	29%
55	Totalmente en desacuerdo	52%
TOTAL		100%

Tabla 8*Mi jefe inspira confianza*

Cant.	Respuesta	%
6	Totalmente de acuerdo	6%
7	De acuerdo	7%
7	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%
32	En desacuerdo	30%
53	Totalmente en desacuerdo	50%
TOTAL		100%

Tabla 9*Mi jefe atiende las prioridades de trabajo de manera planificada*

Cant.	Respuesta	%
4	Totalmente de acuerdo	4%
9	De acuerdo	9%
29	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%
15	En desacuerdo	14%
49	Totalmente en desacuerdo	47%
TOTAL		100%

Tabla 10*Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.*

Cant.	Respuesta	%
6	Totalmente de acuerdo	6%
2	De acuerdo	2%
23	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22%
21	En desacuerdo	20%
53	Totalmente en desacuerdo	50%
TOTAL		100%

Tabla 11*Mi jefe ve y analiza las cosas de manera optimista*

Cant.	Respuesta	%
5	Totalmente de acuerdo	5%
4	De acuerdo	4%
18	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17%
25	En desacuerdo	24%
53	Totalmente en desacuerdo	50%
TOTAL		100%

Tabla 12*Mi jefe aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr objetivos planteados*

Cant.	Respuesta	%
6	Totalmente de acuerdo	6%
7	De acuerdo	7%
11	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
29	En desacuerdo	28%
52	Totalmente en desacuerdo	50%
TOTAL		100%

Tabla 13*Mi jefe es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo*

Cant.	Respuesta	%
5	Totalmente de acuerdo	5%
7	De acuerdo	7%
16	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%
42	En desacuerdo	40%
35	Totalmente en desacuerdo	33%
TOTAL		100%

Tabla 14*Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia*

Cant.	Respuesta	%
4	Totalmente de acuerdo	4%
15	De acuerdo	14%
43	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41%
26	En desacuerdo	25%
17	Totalmente en desacuerdo	16%
TOTAL		100%

Tabla 15*Sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo*

Cant.	Respuesta	%
5	Totalmente de acuerdo	5%
14	De acuerdo	13%
35	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33%
20	En desacuerdo	19%
31	Totalmente en desacuerdo	30%
TOTAL		100%

Tabla 16*Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo*

Cant.	Respuesta	%
6	Totalmente de acuerdo	6%
16	De acuerdo	15%
22	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23%
37	En desacuerdo	35%
22	Totalmente en desacuerdo	21%
TOTAL		100%

Tabla 17*Todo el equipo de trabajo conoce la misión/visión del área y/o entidad*

Cant.	Respuesta	%
7	Totalmente de acuerdo	7%
7	De acuerdo	7%
15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14%
51	En desacuerdo	49%
25	Totalmente en desacuerdo	24%
TOTAL		100%

Tabla 18*Conozco y aplico las políticas establecidas en mi área*

Cant.	Respuesta	%
16	Totalmente de acuerdo	15%
7	De acuerdo	7%
9	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%
24	En desacuerdo	23%
49	Totalmente en desacuerdo	47%
TOTAL		100%

Tabla 19*Utilizo estrategias para la consecución de objetivos institucionales*

Cant.	Respuesta	%
4	Totalmente de acuerdo	4%
7	De acuerdo	7%
25	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24%
39	En desacuerdo	37%
30	Totalmente en desacuerdo	29%
TOTAL		100%

Tabla 20*Conozco y utilizo el manual de funciones*

Cant.	Respuesta	%
11	Totalmente de acuerdo	10%
13	De acuerdo	12%
14	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13%
22	En desacuerdo	21%
45	Totalmente en desacuerdo	43%
TOTAL		100%

Tabla 21*Respeto el grado de superioridad de acuerdo al organigrama*

Cant.	Respuesta	%
12	Totalmente de acuerdo	11%
11	De acuerdo	10%
8	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8%
49	En desacuerdo	47%
25	Totalmente en desacuerdo	24%
TOTAL		100%

Tabla 22*Trabajo de acuerdo a los reglamentos*

Cant.	Respuesta	%
7	Totalmente de acuerdo	7%
10	De acuerdo	10%
7	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7%
14	En desacuerdo	13%
67	Totalmente en desacuerdo	64%
TOTAL		100%

Tabla 23*Mi jefe tiene una fluida comunicación con todo el personal*

Cant.	Respuesta	%
4	Totalmente de acuerdo	4%
14	De acuerdo	13%
11	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
52	En desacuerdo	50%
24	Totalmente en desacuerdo	23%
TOTAL		100%

Tabla 24*Mi jefe tiene un liderazgo eficaz*

Cant.	Respuesta	%
4	Totalmente de acuerdo	4%
2	De acuerdo	2%
29	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28%
40	En desacuerdo	38%
30	Totalmente en desacuerdo	29%
TOTAL		100%

Tabla 25*La toma de decisiones es efectiva*

Cant.	Respuesta	%
3	Totalmente de acuerdo	3%
0	De acuerdo	0%
16	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15%
22	En desacuerdo	21%
64	Totalmente en desacuerdo	61%
TOTAL		100%

Tabla 26*Se realiza en mi área un control previo*

Cant.	Respuesta	%
12	Totalmente de acuerdo	11%
7	De acuerdo	7%
11	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10%
27	En desacuerdo	26%
48	Totalmente en desacuerdo	46%
TOTAL		100%

Tabla 27*Se realiza en mi área un control concurrente*

Cant.	Respuesta	%
12	Totalmente de acuerdo	11%
3	De acuerdo	3%
29	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%
15	En desacuerdo	14%
43	Totalmente en desacuerdo	41%
TOTAL		100%

Tabla 28*Se realiza en mi área un control posterior*

Cant.	Respuesta	%
10	Totalmente de acuerdo	10%
4	De acuerdo	4%
32	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30%
12	En desacuerdo	11%
47	Totalmente en desacuerdo	45%
TOTAL		100%

AP3.FIABILIDAD

- Escala: Liderazgo

Tabla 29

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 30

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	12

- Escala: Proceso

Tabla 31

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 32

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,776	12