

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



Una Institución Adventista

**Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las
instituciones educativas de las redes 11,12 y 13
de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en
Educación con Mención en Administración Educativa

Por:

María Maribel Choque Quispe

Asesora:

Mg. Wilma Villanueva Quispe

Lima, diciembre de 2020

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

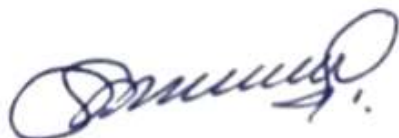
Yo **Mg. Wilma Villanueva Quispe**, identificada con DNI N° 10298809, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019*, constituye la memoria que presenta a la Licenciada **María Maribel Choque Quispe**, para obtener el grado académico de maestra en Educación con mención en Administración Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los tres días del mes de diciembre de 2020.



MG. WILMA VILLANUEVA QUISPE

Asesora

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 3 días del mes de diciembre del año 2020 , siendo las 8:30 a m, se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Jorge Platón Maquera Sosa , el secretario: Dr. Moisés Díaz Pinedo , los demás miembros: Dra. Gabriela Requena Cabral y el asesor: Dra. Wilma Villanueva Quispe , con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Maestro(a) titulada: Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N° 06 del distrito de Ate, 2019 del Bachiller/Licenciado(a)

María Maribel Choque Quispe

Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro(a) en:

Educación

(Nomenclatura del Grado Académico)

Administración Educativa

con Mención en

..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado (a): María Maribel Choque Quispe

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Con nominación de Muy bueno	Sobresaliente

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente



Secretario

Asesor

Miembro

Miembro

Bachiller/Licenciado(a)

Dedicatoria

A mis padres Salomón Choque Quispe y Catalina Quispe Quispe por su ayuda y sus constantes oraciones a Dios por mí.

A mis hermanos Yaneth, Sonia, Ericka y Jonathan por su apoyo incondicional.

A mis maestros de la UPeU, por brindarme sus conocimientos y sabios consejos para mi vida personal y profesional.

Agradecimientos.

A Dios por darme salud y vida y sus bendiciones diarias. Por cuidarme y guiarme en mi desempeño profesional.

A mi familia por su constante apoyo y motivación incondicional.

A cada uno de los docentes que nos guían con sus enseñanzas y conocimientos.

A mi asesora Dra. Wilma Villanueva Quispe por su paciente orientación académica.

A cada uno de los dictaminadores por las observaciones hechas.

A la Lic. Zoila Bayona por brindarme facilidades en el desarrollo de mi investigación.

A amigos que directa o indirectamente me apoyaron en la realización de este trabajo.

Índice

Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
Naturaleza y dimensión del problema.....	1
1.1. Descripción de la situación problemática.....	1
1.1.1. Formulación del problema.....	4
1.1.1.1. Problema general.....	4
1.1.1.2. Problemas específicos.....	4
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Trasfondo filosófico.....	6
CAPÍTULO II.....	10
Marco teórico.....	10
2.1. Antecedente de la investigación.....	10
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	16
2.2. Bases teóricas.....	21
2.2.1. Bases teóricas del liderazgo transformacional.....	21
2.2.1.1. Etimología de liderazgo transformacional.....	21

2.2.1.2. Definición de liderazgo transformacional.....	21
2.2.1.3. Origen y evolución del liderazgo transformacional.	23
2.2.1.3.1. Liderazgo transformacional en la edad antigua.....	24
2.2.1.3.2. Liderazgo transformacional en la edad media.....	25
2.2.1.3.3. Liderazgo transformacional en la edad moderna.	25
2.2.1.3.4. Liderazgo transformacional en la edad contemporánea.....	26
2.2.1.4. Precursores del liderazgo transformacional.	28
2.2.1.5. Factores del liderazgo transformacional.....	30
2.2.1.5.1. Liderazgo idealizado	30
2.2.1.5.2. Liderazgo inspiracional.....	32
2.2.1.5.3. Liderazgo intelectual	33
2.2.1.5.4. Liderazgo individualizado	34
2.2.1.6. Importancia del liderazgo transformacional.....	36
2.2.2. Bases teóricas de gestión administrativa.	37
2.2.2.1. Etimología de gestión administrativa.....	37
2.2.2.2. Definición de la gestión administrativa.	38
2.2.2.3. Origen y evolución de la gestión administrativa.	39
2.2.2.3.1. Gestión administrativa en la edad antigua.....	40
2.2.2.3.2. Gestión administrativa en la edad media.....	40
2.2.2.3.3. Gestión administrativa en la edad moderna	41
2.2.2.3.4. Gestión administrativa en la edad contemporánea	42
2.2.2.4. Precursores de la gestión administrativa.....	43
2.2.2.5. Factores de gestión administrativa.....	46
2.2.2.5.1. Gestión planeación.....	47
2.2.2.5.2. Gestión organización.....	49
2.2.2.5.3. Gestión dirección.....	50
2.2.2.5.4. Gestión control	52
2.3. Hipótesis.....	53
2.3.1. Hipótesis principal	53
2.3.2. Hipótesis específicas.....	53

CAPÍTULO III	54
MATERIALES Y MÉTODOS	54
3.1. Tipo de investigación.....	54
3.2. Diseño de la investigación.....	54
3.3. Población y muestra.....	54
3.3.1. Técnicas de muestreo.....	57
3.4. Operacionalización de variables.....	58
3.5. Técnicas de recolección de datos	62
3.6. Instrumento para la recolección de datos.....	62
3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos	64
CAPÍTULO IV	67
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	67
4.1. Análisis descriptivo de los datos.....	67
4.2. Pruebas de normalidad	70
4.3. Correlación de las variables	70
4.4. Discusión de los resultados.....	71
CAPÍTULO V	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1. Conclusiones.....	76
5.2. Recomendaciones.....	77
Referencia.....	79
Apéndice a matriz instrumental	92
Apéndice a matriz de consistencia.....	94
Apéndice a operacionalización de variables	96
Apéndice a instrumento de evaluación.....	102
Apéndice a autorización para aplicación de instrumentos.....	107

Índice de tablas

Tabla 1 Población de las I.E. de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06, 2019	55
Tabla 2 Población de estudio de la red 11	56
Tabla 3 Población de estudio de la red 12	56
Tabla 4 Población de estudio de la red 13	57
Tabla 5 Operacionalización de la variable liderazgo transformacional.....	58
Tabla 6 Operacionalización de la variable gestión administrativa.....	60
Tabla 7 Niveles de confiabilidad del Alfa de Cronbach del instrumento.....	64
Tabla 8 Estadístico de fiabilidad de los instrumentos.....	64
Tabla 9 Datos sociodemográficos de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06	67
Tabla 10 Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre liderazgo transformacional	68
Tabla 11 Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre las dimensiones de liderazgo transformacional.....	68
Tabla 12 Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre gestión administrativa	69
Tabla 13 Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre las dimensiones de gestión administrativa.....	69
Tabla 14 Prueba de normalidad.....	70
Tabla 15 Correlación entre el liderazgo transformacional y gestión administrativa...	71
Tabla 16 Análisis de correlación entre las dimensiones planeación, organización, dirección y control con el liderazgo transformacional.....	71

Índice de figuras

Figura 1 Factores de liderazgo transformacional.....	30
Figura 2 Características del liderazgo idealizado.....	32
Figura 3 Características del liderazgo inspiracional.....	33
Figura 4 Características del liderazgo intelectual.....	34
Figura 5 Características del liderazgo idealizado.....	36
Figura 6 Periodos de las escuelas de administración.....	43
Figura 7 Factores de la gestión administrativa desde diversos autores.....	46
Figura 8 Funciones del administrador como proceso secuencial.....	47
Figura 9 Funciones del administrador como ciclo administrativo.....	47
Figura 10 Función de la gestión planeación en el proceso administrativo.....	48
Figura 12 Función de la gestión organización en el proceso administrativo.....	50
Figura 13 Función de la gestión organización en el proceso administrativo.....	51
Figura 14 Funciones de la gestión control en el proceso administrativo.....	52

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019. La tipología de la investigación fue de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados a través de dos instrumentos (cuestionarios) de Villalobos (2017); los cuales fueron analizados por el programa Statistical Package of Social Science (SPSS) 23.0 para determinar la validez y confiabilidad del instrumento. La muestra estuvo conformada por 397 docentes.

Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa ($\rho = 0,858$ $p = 0.000 < 0.05$). En conclusión, a niveles altos de liderazgo transformacional existirán niveles altos de gestión administrativa en planeación, organización, dirección y control.

Palabras claves: liderazgo transformacional, gestión administrativa, planeación, organización, dirección, control.

Abstract

The objective of the present investigation was to determine to what extent the transformational leadership is significantly related to the administrative management in the educational institutions of the 11,12 and 13 networks of the UGEL No. 06 of the district of Ate, 2019. The typology of the Research was quantitative approach of correlational descriptive type. The data were collected through two instruments (questionnaires) of Villalobos (2017); which were analyzed by the Statistical Package of Social Science (SPSS) 23.0 program to determine the validity and reliability of the instrument. The sample consisted of 397 teachers.

The results showed that there is a strong positive relationship between transformational leadership and administrative management ($\rho = 0.858$ $p = 0.000 < 0.05$). In conclusion, at high levels of transformational leadership there will be high levels of administrative management in planning, organization, direction and control.

Key words: transformational leadership, administrative management, planning, organization, direction, control.

CAPÍTULO I

Naturaleza y dimensión del problema

1.1. Descripción de la situación problemática.

El liderazgo transformacional es uno de los paradigmas más dominantes en la literatura contemporánea (Ghadi, Fernando y Caputi, 2013) por ser uno de los principales estilos que influyen en los resultados organizativos e individuales para lograr una ventaja competitiva (Alqatawenah, 2018). Asimismo, es considerado un factor determinante para el intercambio de conocimientos y la innovación (Al-Husseini, El Beltagi y Moizer, 2019a). Donde la motivación se establece desde la admiración, confianza, carisma, hasta el compromiso de los intereses a lograr (C. García, Carreón, Sánchez, Sandoval, & Morales, 2016).

Se ha realizado diversas investigaciones internacionales, entre ellas *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership* (Bass, 1999), *Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work* (Ghadi et al., 2013), *The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan* (Kasasbeh, Harada, Osman, & Noor, 2014), *Mapping the international knowledge base of educational leadership , administration and management : a topographical perspective* (Tian & Gerhard, 2019), entre otros, que definen el liderazgo transformacional como un predictor directo del desempeño organizacional, esto debido a que encontraron una estrecha relación del líder transformador y sus seguidores en el logro de la expectativas deseadas de la organización.

En esta línea, Rodríguez (2010) sostiene que el liderazgo es uno de los recursos más importantes que contribuyen a diferenciar el desempeño entre organizaciones, ya que el líder ocupa una posición de influencia en la toma de decisiones. No obstante, los resultados evidenciaron que este tipo de liderazgo fomenta en sus empleados innovación (Hansen y Pihl-Thingvad, 2019 y Al-Husseini, El Beltagi y Moizer, 2019), creatividad (Buil, Martínez y Matute, 2019), lealtad, compromiso (Sungu, Weng y Xu, 2019), eficacia (Farahnak, Ehrhart, Torres y Aarons, 2019), entusiasmo y satisfacción con el trabajo (Rodríguez, 2010) influyendo en el éxito sostenible de las organizaciones.

En países emergentes como el Perú, el liderazgo transformacional puede ser un factor determinante para el intercambio de conocimientos e innovación (Al-Husseini et al., 2019), en el nuevo paradigma de la globalización de la economía y de la sociedad. Allí las nuevas tecnologías de la información, los transportes y las comunicaciones facilitan y refuerzan el buen desempeño de las organizaciones que están influenciadas por el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa (Rodríguez, 2010). En este contexto, un líder transformador anima a sus seguidores a trascender (Sungu et al., 2019), a través de la inspiración, motivación, estímulo intelectual y valoración individual (Noruzy, Majazi, Azhdari, Nazari y Rezazadeh, 2013), influyendo de forma significativa en la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, como en la gestión administrativa de la institución que dirige.

En este sentido, una organización educativa requiere de un líder centrado en crear ambientes óptimos de enseñanza y aprendizaje, contribuyendo de esa manera en la mejora educativa (Villa, 2019) y propiciando, en el profesorado, autonomía, creatividad, innovación, resolución de problemas y toma de decisiones asertivas para favorecer el

trabajo corporativo en la organización que ejerce (Martínes, 2014). Por ello, en las instituciones educativas se necesita de un líder transformador que influya de forma significativa y asertiva.

Las instituciones educativas en el país pasan en estos últimos tiempos, por situaciones de crisis de liderazgo y gestión administrativa. Es fácil caer, por ejemplo, en situaciones de ineficiencia y actos de corrupción y mediocridad en la gestión administrativa de las escuelas y colegios de menores. En esta línea, Liendo y Lozada (2018) sostienen que diversos factores inciden en el liderazgo institucional, dentro de los cuales se encuentran: la dificultad en habilidades sociales, falta de empatía y asertividad, el deficiente conocimiento del currículo e instrucción, desorden en el control, carencia de ética o valores, inconsistencia hacia los objetivos trazados, demostración de favoritismos, juicios precipitados, pesimistas, sin visión y entre otros factores que influyen en la gestión administrativa así como el desempeño docente, atención al cliente, calidad de servicio, satisfacción del usuario y satisfacción laboral. Precisamente, estos aspectos con mayor o menor intensidad se han observado en algunas de las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13, de la UGEL N°06, en el distrito de Ate. Esta situación puede estar generando insatisfacción laboral que a veces no se demuestra pero que sí puede estar albergándose y afectando el desempeño individual e institucional, así como la calidad servicio que se brinda al cliente (padre de familia, estudiantes). En este sentido, este trabajo de investigación se enfoca en conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional con la gestión administrativa en el ámbito educativo.

1.1.1. Formulación del problema.

1.1.1.1. Problema general.

¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?

1.1.1.2. Problemas específicos

- ¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de planeación, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?
- ¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de dirección, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?
- ¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de organización, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?
- ¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de control, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de planeación, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de dirección, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019
- Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de organización, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa de control, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

1.3. Justificación

La presente investigación está ubicada dentro del campo de estudio de la correlación entre el liderazgo transformacional y gestión administrativa que son mecanismos de dirección que contribuyen a la obtención de un desempeño superior. En este contexto, este proyecto se justifica desde diferentes áreas como relevancia social, practica, metodológica y teórica.

En la relevancia social esta investigación será importante en la medida que los resultados, conclusiones y recomendaciones van a contribuir a fortalecer las relaciones entre la institución y la comunidad educativa, teniendo en cuenta la actitud positiva del líder transformador frente a los retos y desafíos que enfrenta, su actitud asertiva en la

toma de decisiones y su actitud empática en el trato a los miembros de la comunidad, puesto que sus habilidades comunicativas le permitirán mantener un clima laboral adecuada.

En la relevancia practica se fundamenta en que los datos que se obtengan ayudarán a proponer acciones de liderazgo transformacional en el que el administrativo posea cualidades que generen confianza y compromiso en sus colaboradores, esto contribuirá a los líderes centrarse en actividades que mejoren el desempeño de la organización, mediante la asignación eficaz de los recursos y tiempo.

La relevancia metodológica será importante porque permitirá establecer un diagnostico situacional de cómo se relacionan las dos variables en los docentes de la región de 11,12,13, UGEL N°6, en el distrito de Ate, asimismo, permitirá al líder transformador conocer estrategias para una buena gestión administrativa en cuanto a la planeación, organización, ejecución y control de su campo laboral.

En lo teórico, será importante porque permitirá realizar una revisión bibliográfica calificada sobre modelos de liderazgo transformacional y gestión administrativa, con el propósito de aportar al conocimiento ya existente conceptos conglomerados de diversos investigadores que servirán de base de datos a futuras investigaciones.

1.4. Trasfondo filosófico

Se considera líder a aquella persona, quien influye, motiva, dirige e incentiva a otras personas para lograr un objetivo, cuyo fin es buscar el progreso de la organización, empresa o grupo que dirige, en este contexto un buen líder debe manifestar devoción, piedad, abnegación en todo lo que emprenda, tal carácter lo mantendrá en el camino correcto (White, 2001).

El liderazgo es la capacidad que Dios brindó al hombre desde la creación, donde se le dio la potestad de administrar, cuidar y proteger todo lo creado por Él (Gn. 1:26,27). En el principio el hombre encontraba gozo, felicidad, satisfacción y valoración en la labor que realizaba, pues el gran líder del universo los dirigía a través de la libertad, ya que la verdadera influencia se ejerce desde esta perspectiva (Gl. 5:1). Había placer en servir a su líder y el trabajo era placentero, la tierra les daba en abundancia para sus necesidades, no había tiempo para el ocio, sino para el cumplimiento efectivo de la labor encomendada (White, 1966)

Sin embargo, cuando el hombre se apartó de la obediencia (Gn.3:6), quedó condenado a luchar con la semilla sembrada por Satanás, y ganar su pan con el sudor de su frente (Gn. 3:17). Desde entonces debía batallar con afanes y penurias (Gn. 3:23) contra el poder al cual había cedido su voluntad (White, 1971). Posteriormente, se levantaron hombres de influencia (Ex. 1:8) que ejercieron cargos de liderazgo sobre pueblos y naciones con el propósito de administrar, guiar y dirigir el pueblo hacia un fin deseado, ellos comprendieron que la fuente del progreso y desarrollo estaban en el trabajo, por lo que empezaron a subyugar a los pueblos más débiles a labores más pesados bajo el látigo de la esclavitud (Ex. 1:8 - 22).

Dios en su infinita misericordia no se olvidó de su ser creado, sino que efectuó un plan de salvación (Gn. 3:15), levantando líderes visionarios con temor de Dios e influyentes para cumplir fielmente la misión de liberar a los pueblos del yugo de la esclavitud, tal es el caso de Moisés un hombre que lideró, guio y administró al pueblo de Israel en el desierto (Ex 3); Josué lideró al pueblo de Israel para posesionarse de la tierra prometida (Jos. 1: 2,3); Samuel lideró, guio y administro su templo (1S. 1:10), David lideró, dirigió y

administró su pueblo (1S. 16:12,13); Pedro lideró la iglesia primitiva (Mt.16: 18) y entre otros. Sin embargo, Jesús el hijo de Dios quien vino a esta tierra (Is. 9: 6, 7; Mt. 1: 18 - 25; Lc. 2: 27 - 38) para libertarnos de nuestra naturaleza pecaminosa (Ro. 3:23), es el mayor líder transformador, ya que con solo doce hombres (Mc. 3:13-19; Lc. 6:12-16) cambio el rumbo de la historia humana, pues él miraba al hombre con amor y compasión (Lm. 3: 22, 23; 2Co. 1:3,4), era humilde, empático, justo, honesto, auténtico (Jn. 8:31), generaba paz y plenitud (Jn. 14:1), proyectaba esperanza (Jn. 14:2) y sobre todo respetaba la diversidad de las personas (Mt. 25:14), sin duda alguna Jesús tenía un liderazgo transformacional. Él anhelaba que sus discípulos tuvieran tales virtudes por lo que los capacitó, entrenó, empoderó, les transmitió su visión para que pudieran restaurar la imagen moral de Dios en el hombre y así ser salvos (Lc. 9: 1 - 6; Mt. 28; 18,19).

White (1893) sostiene que los gestores de las instituciones debieran seguir el ejemplo de Jesús el líder de los líderes uniendo su mente y corazón con la de Él, para que su gestión no sea sobrecargado, agobiante o deprimente para con sus colaboradores, sino sea un ambiente placentero y agradable para el logro pertinente de los objetivos. Cada equipo de trabajo necesita estar bajo la dirección de un líder competente y servicial tal labor sistemática, conducida en forma adecuada, producirá resultados óptimos en la institución que se ejerza (White, 2012).

Asimismo, White (1966), sostiene que *“todas nuestras instituciones debieran ser dirigidas por hombres con orientación espiritual, que no tejan sus propios planes e ideas defectuosos en su gestión...”*, es decir, los líderes que son llamados a administrar una institución debieran ser personas humildes de mente amplia y carácter elevado, que tracen planes en armonía con sus principios y valores éticos, deben planear, organizar,

dirigir, coordinar y controlar con sabiduría para el cumplimiento del plan de redención. Donde la vida laboral será como en el principio administrados en libertad y amor, bajo la dirección del líder del universo en cuya presencia habrá paz, seguridad, esperanza, confianza, protección y felicidad.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1. Antecedente de la investigación.

2.1.1. *Antecedentes internacionales.*

Jameel y Mohammed (2016) realizaron un trabajo de investigación con el objetivo de identificar el grado de satisfacción del liderazgo transformacional en la administración educativa de los docentes de la región Galilea, Jordania. La tipología de la investigación es de enfoque cuantitativa con un diseño descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- entrevista) propuesto por los mismos autores. La muestra estuvo compuesta por 182 docentes del nivel primario y de preparatoria, quienes fueron seleccionados al azar de toda la región. Los resultados obtenidos muestran una relación positiva estadísticamente donde la media del liderazgo transformacional obtuvo un total de (4,52) con una desviación estándar de (0.542) y la satisfacción en los maestros de las escuelas públicas en la Galilea obtuvo un (4.33) con una desviación estándar de (0,537) evidenciando un alto grado de satisfacción laboral. concluyen que cuanto más se aplique la práctica del liderazgo transformacional en los directivos institucionales habrá más grado de satisfacción laboral.

Arokiasamy, Abdullah, Ahmad y Ismail (2016) realizaron una investigación con el propósito de determinar la práctica del liderazgo transformacional de los directores y su relación con la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas públicas del nivel primario en el distrito de Kinta Selatan, Perak, Malasia. La tipología de la investigación corresponde a un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 275 profesores de doce escuelas públicas. Los datos fueron

recolectados por el instrumentado The Multifactor Leadership Questionnaire de Avolio y Bass que fue adaptada para esta investigación. Los resultados obtenidos se analizaron con el programa SPSS versión 20.0. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, donde se evidenció que hay una relación significativa entre las variables de estudio ($r = 0,138$, $p = 0,000$ ($p < 0,05$)). Por lo tanto, se concluye que los directores deben emplear el liderazgo transformacional para una satisfacción laboral de sus docentes.

Talebloo, Basri, Hassan y Asimiran (2017) realizaron una investigación con el propósito de determinar la relación del liderazgo transformacional y la eficacia general de la escuela en las instituciones educativas del nivel primaria en Selangor, Malasia. El enfoque del estudio fue cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recopilados a través de tres cuestionarios de: Jantzi y Leithwood (1994); Lezotte y Snyder (2011) y Ghani (2014), los cuales fueron adaptados del idioma inglés al malayo. La muestra estuvo conformada por 490 docentes. Para el análisis estadístico se efectuó con el SPSS 20 (Statistical Package for the Social Science). Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, donde se evidencio que hay una relación significativa entre las variables de estudios ($r = 0,586$, $p = 0,000$). Se concluyó, que los directores deberían aumentar la práctica del liderazgo transformacional en las escuelas con el fin de mejorar el nivel de eficacia de la escuela.

Gökçe (2017) efectuó una investigación con el propósito de analizar los comportamientos de liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en los administradores del nivel secundaria y profesores en Estambul, Turquía. La tipología de la investigación fue de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recopilados por medio

del medio de dos cuestionarios The Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form (5x-Short) de Avolio y Bass y el Organizational Commitment Questionnaire de Meyer, Allen y Smith (1993). La muestra estuvo conformada por 135 administradores y docentes del nivel secundario. Los resultados se analizaron con el SPSS 20 donde se utilizó la prueba de correlación de Chi cuadrado donde la hipótesis nula (H_0) fue rechazada ($p < 0.05$) y, por lo tanto, el estudio encontró que el liderazgo transformacional de los gerentes de escuelas secundarias está significativamente ($p = 0.000$) relacionado con el compromiso afectivo de los maestros de escuelas secundarias en Estambul.

Damanik y Aldridge (2017) realizaron un estudio con el objetivo de examinar la relación entre el Liderazgo transformacional y su impacto en el clima escolar y la autoeficacia de los docentes en las escuelas secundarias, Indonesia. La tipología de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recolectados a través de tres instrumentos que fueron adaptados de Bass y Avolio, (1990); Stodgill (1974); Leithwood y Jantzi (1999); Fisher y Fraser (1990), los cuales fueron adaptados del fuente primaria con el método de retro-traducción de Brislin (1970). La muestra estuvo conformada por 604 docentes, procedentes de 27 escuelas secundarias. Los datos se analizaron mediante modelos de ecuaciones estructurales, donde los valores de RMSR (Root Mean Square Residual), RMSEA (the Root Mean Square Error of Approximation) y NFI (Normed Fit Index), para todas las escalas, fueron 0.05, 0.05 y 0.99, respectivamente, lo que indica un buen ajuste. Los resultados indicaron relaciones estadísticamente significativas y positivas entre las variables de estudio.

Loo y Leh (2018) realizaron una investigación con el propósito de identificar la influencia del liderazgo transformacional como predictor hacia la satisfacción laboral en

forma de seis profesores en Sarawak, Malasia. El estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recopilados a través de tres instrumentos (cuestionarios) adaptados de Nazri en el 2008 y Mohammad Aziz et al. en el 2015. La muestra estuvo conformada por 148 docentes del nivel secundaria. El análisis estadístico se efectuó con el SPSS 20 (Statistical Package for the Social Science). Los resultados evidenciaron que tres de las dimensiones (Carisma, juicio individual y motivación inspiradora) del liderazgo transformacional se relacionan significativamente [$F(3, 144) = 9.3, p < .05$] con la satisfacción laboral. Por lo tanto, se concluye que se debe fomentar más la variable dependiente para el rendimiento óptimo de los trabajadores dentro de la organización.

Lee y Kuo (2018) efectuaron una investigación con el objetivo de determinar la relación del liderazgo transformacional de los directores de escuelas primarias y la motivación laboral de los docentes en las ciudades de Taipei, Taichung y Kaohsiung al norte, oeste y sur de Taiwán. El estudio fue de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional. Los datos fueron recopilados a través de dos cuestionarios propuestos por los mismos autores, quienes se basaron en investigaciones de Avolio, Yammarino y Bass (1991); asimismo; realizaron análisis estadísticos a los instrumentos donde los niveles de carga de todas las preguntas fueron mayores que 0,5, lo que indica una carga significativa en cada factor. Los resultados evidenciaron que los niveles promedio de todas las dimensiones de liderazgo transformacional fueron superiores a 3,4; es decir, los maestros de primaria perciben esta variable en los directores como en una condición buena. Se concluye que hay una correlación significativa entre las variables de estudio,

por lo tanto, los directores deben alinearse en este enfoque, para una motivación eficaz de los docentes.

Alqatawenah (2018) realizó un estudio con el objetivo de identificar la relación entre algunas dimensiones del liderazgo transformacional a saber: la influencia idealizada, la motivación inspirada, la estimulación intelectual y la capacitación, y gestión del cambio en las compañías de seguros jordanos. La tipología de la investigación fue de un enfoque cuantitativo de tipo analítico descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario - encuesta) propuesto por el mismo autor. La muestra estuvo concertada por 500 encuestados. Para el análisis estadístico se utilizó el SSPS obteniendo en la fiabilidad un 0,942, lo que significa que los coeficientes de fiabilidad y consistencia del instrumento son altos. El estudio ha concluido en que las dimensiones del liderazgo transformacional (la influencia idealizada, la motivación inspirada, la estimulación intelectual y Empoderamiento) y la gestión del cambio están relacionadas en las compañías de seguros jordanos.

Berkovich y Ori (2019) realizaron una investigación en el departamento de educación y psicología (Israel) con el objetivo de contribuir a la literatura de la educación administrativa, sobre cómo los estilos de liderazgo transformacional y transaccional están relacionados con diferentes tipos de líderes educativos en cuanto al razonamiento moral. La tipología de la investigación fue no experimental de tipo descriptivo correlacional con sustento teórico. Los datos fueron obtenidos a través del instrumento de Liderazgo Cuestionario Multifactorial (MLQ) de Bass y Avolio. La muestra fue de 248 participantes de la carrera de administración educativa (Posgrado) de cuatro universidades de Israel. Para el análisis estadístico se utilizó un SSPS donde se evidenció que las dimensiones

de la variable Liderazgo transformacional como: la influencia idealizada fue positiva y significativamente asociados a la ética de la profesión ($r = .160$, $p < .05$), y la consideración individualizada se asoció significativamente con la ética de la crítica ($r = .149$, $p < .05$). Además, dos dimensiones liderazgo transaccional se asociaron con consideraciones éticas: recompensa contingente fue positiva y significativamente asociado con la ética de utilitarismo ($r = .152$, $p < .05$), y la gestión por excepción (activo) fue positiva y significativamente asociado con la ética de utilitarismo ($r = .181$, $p < .01$). Esto otorga un apoyo preliminar a la ética de la crítica ($r = -.136$, $p < .05$). Este estudio proporciona sustento teórico al concepto de “liderazgo transformador” correspondiente a los programas de formación de liderazgo, para ampliar los posibles directores comprensión de su papel como líderes y actores éticos.

Wang (2019) efectuó una investigación con el objetivo de determinar los efectos mediadores del clima escolar en la relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la modernidad de los estudiantes en cinco provincias: Yunnan, Guizhou, Chongqing, Xinjiang y Guangxi, China. La tipología de la investigación fue de enfoque cuantitativa de tipo descriptivo correlacional. La recopilación de datos fue a través de tres cuestionarios de Bass y Avolio; Wang, (2016) y Bock et al. (2005), las cuales fueron adaptadas por el autor de acuerdo al contexto. La muestra estuvo conformada por 387 docentes de las cinco provincias. El análisis estadístico se utilizó el SPSS21.0 y Amos21.0. Los resultados evidenciaron que La correlación entre el liderazgo transformacional de los directores de escuela y la modernidad de los estudiantes fue positivamente significativa, $r = 0.624$, $p < .01$. Por lo tanto, concluyó que, en la implementación del liderazgo transformacional, se debe enfatizar la combinación de

climas escolares y el establecimiento de climas de innovación, justicia y afiliación, asimismo, indicó que los climas escolares son factores importantes para el desarrollo de la modernidad de los estudiantes.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Málaga (2016) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar si hay relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en los docentes de una institución privada en Lima. El estudio corresponde a un diseño no experimental de alcance descriptiva - correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- encuesta) propuesto por el mismo autor. La muestra estuvo compuesta por 114 docentes que laboran en dicha institución. Los resultados obtenidos muestran que las variables liderazgo transformacional y gestión administrativa se correlacionan con nivel alto de (0.796) y $p=0.00$.

Monteza (2017) realizó una investigación con el objetivo de determinar el liderazgo transformacional existente en los directores desde la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo, Perú. El estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo descriptivo. La muestra quedó conformada por 150 docentes del nivel inicial. Los datos fueron recolectados por el instrumento (cuestionario) elaborado por Jesús Castro Silva. Los resultados evidenciaron que este tipo de liderazgo tiene un alto grado de presencia en las I.E. de Chiclayo, tal como lo percibe el 73,3% de los docentes, asimismo, se evidenció un mejor desempeño de los directivos en la dimensión motivación inspiracional (77,3%), seguido de influencia idealizada (71,3%) y estimulación intelectual (70,7%). Concluyó que los seguidores

participan de forma activa en los cambios educativos si los directivos ejercen un liderazgo transformacional.

Sardon (2017) ejecutó una investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar en instituciones educativas primarias que aplican el enfoque ambiental, de la ciudad de Ilave, Puno. La tipología de la investigación es de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental transeccional correlacional. La muestra estuvo conformada por 118 docentes de las 04 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilave. Los resultados muestran una correlación significativa entre las dimensiones del tipo de liderazgo transformacional y la gestión escolar; así la motivación inspiradora tuvo un valor $r = 0.492$; la estimulación intelectual alcanzó un valor $r = 0.72$, la influencia idealizada un valor $r = 0.59$; la consideración individualizada tuvo un valor $r = 0.62$ y la actuación del director obtuvo un valor $r = 0.534$. Concluyó en que existe una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar obtenida en la prueba estadística, $r = 0.681$.

Sánchez (2017) efectuó una investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre gestión educativa y liderazgo transformacional en la I.E. Privada de María Reyna de Corazones, Callao. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 106 personas entre personal administrativo y docentes, Los datos fueron recopilados a través de un cuestionario de gestión educativa de Alarcón (2013) y el cuestionario de liderazgo transformacional de Cervera (2012). Los resultados evidencian que la variable gestión educativa se relaciona directamente ($Rho = 0,791$) y significativamente ($p = 0, 000$) con

el liderazgo transformacional en la Institución Educativa Privada María Reyna de Corazones - Callao. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación fuerte entre las variables y es significativa de 0,01 y $p < 0,05$.

Villalobos (2017) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión administrativa según personal administrativo del Hospital Sergio Bernales, Lima. El estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- encuesta) propuesto por el mismo autor. La muestra estuvo compuesta por 175 personal administrativos en dicha institución. Los resultados obtenidos muestran que en la variable liderazgo transformacional un 6,7% está en nivel bajo, un 70% está en nivel regular y un 23,7% en nivel alto, asimismo, en la variable gestión administrativa se observó que el 7,5%, está en nivel bajo, el 68,3% en nivel deficiente y un 24,2% está en nivel eficiente. Concluyen que, existe evidencia significativa para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa con la gestión administrativa según el personal administrativo de la institución investigada.

Enriquez (2017) realizó una investigación con el objetivo de establecer las diferencias esenciales de Liderazgo transformacional, según sexo, edad, tipo de institución, procedencia y formación profesional de los directores de primaria en la provincia de Concepción (Huancayo). La tipología de la investigación fue tipo descriptivo comparativo. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (Cuestionario - encuesta) adaptado de Kennet Leithwood (1996). La muestra estuvo conformada por el 40% de los directores de toda la provincia. Para el procesamiento estadístico de los datos se utilizó el Programa Estadístico AMOS (PASW Statistics), donde se empleó la Prueba

Estadística No Paramétrica de la Chi Cuadrada. Concluyó que la mayoría de los directores de ambos géneros procedentes de zonas rurales y urbanas, menores de 50 años, egresados de institutos, que laboran en instituciones privadas, presentan un nivel alto de liderazgo transformacional.

Soto (2017) realizó un trabajo de investigación con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03, Lima. El estudio corresponde a un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional causal. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario) propuesto por el autor. La muestra estuvo compuesta por 202 docentes. Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional influye significativamente en la gestión administrativa del director o directivos de las instituciones educativas de la red 09- 10- 11-UGEL 03, donde se evidencia que el modelo logístico es significativo ($p < 0,05$).

Zevallos (2019) realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación del liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño de los docentes en cinco instituciones educativas privadas del Perú. El estudio es de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y tipo correlacional. Los datos fueron recopilados por medio del cuestionario multifactorial de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio. La muestra estuvo compuesta por 149 docentes activos y permanentes. Para el análisis estadístico se utilizó la prueba de correlación de Pearson por poseer distribución normal (K.S. ($p > 0,5$)). Los resultados evidenciaron que, existe un coeficiente de correlación de 0,468 ($p < 0,05$) entre la variable Percepción del liderazgo transformacional y el Desempeño docente, asimismo, la Percepción del liderazgo transformacional con

Desempeño docente obtuvieron coeficientes de correlación entre 0,402 y 0,449 ($p < 0,05$); por lo que concluyeron que existe una relación significativa entre los componentes analizados,

Liendo y Lozada (2018) realizaron un trabajo de investigación con el objetivo de determinar si existe relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del distrito de Paiján. El estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Los datos fueron recolectados a través de un instrumento (cuestionario- encuesta) propuesto por el mismo autor. La muestra estuvo compuesta por 45 docentes que laboran en dicha institución. Los resultados obtenidos muestran que las variables liderazgo transformacional y gestión administrativa se correlacionan a un nivel estadístico significativo ($\rho=.355$; IC95%: 059 - .593) con un tamaño de efecto moderado y estadísticamente significativa ($p<.05$). Concluyen que, el liderazgo transformacional y la gestión administrativa se relacionan significativamente en la institución investigada.

Cruzado (2018) efectuó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín, Perú. La tipología del estudio fue tipo descriptiva correlacional con un diseño no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por 363 docentes de los colegios públicos de la provincia. Los datos fueron recolectados a través de dos instrumentos: el cuestionario de liderazgo transformacional de Minaya (2014) y el cuestionario de compromiso organizacional de Zegarra (2014). Los resultados concluyen que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional de los directivos y el compromiso organizacional de los

docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín ya que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman igual a 0,199 y un p valor igual a 0,001.

2.2. Bases teóricas.

2.2.1. Bases teóricas del liderazgo transformacional.

2.2.1.1. Etimología de liderazgo transformacional. Liderazgo viene de la palabra inglesa “leader” que significa líder y se compone con el sufijo “-azgo” que indica condición o estado; es decir, liderazgo es la condición de líder (Real Academia Española). En este contexto, Zalles (2010) define el liderazgo como la capacidad de definir visión y metas, organizar actividades, ejecutar normas, dirigir las actividades organizacionales y guiar a un grupo de individuos. Asimismo, Sánchez y Barraza (2015) sostienen que el liderazgo es la acción ejercida por un líder, por medio de sus habilidades y capacidades, las mismas que le permiten un reconocimiento de parte de sus seguidores.

La palabra transformacional proviene del término transformador, la misma que deriva del latín “transformare” (cambiar una cosa por otra). Es decir, transformacional es relativo a la transformación de unos esquemas oracionales en otros (Real Academia Española). En este contexto, Bass (1987) sostiene que la palabra transformacional es el arte de transformar una situación o contexto organizacional en beneficio del bien común.

2.2.1.2. Definición de liderazgo transformacional. Bass (1999) sostiene que el liderazgo transformacional es la capacidad o habilidad del líder para movilizar a sus seguidores más allá de sus propios intereses inmediatos, a través de la influencia idealizada (carisma), inspiración, estímulo intelectual o la consideración individualizado, para la autorrealización y el bienestar de los demás.

En tal sentido, Bass y Riggio (2006) afirman que el liderazgo transformacional se constituye en la capacidad de inspirar a sus seguidores a comprometerse a la visión y objetivos de la organización, a través de la tutoría (*Mentoring*) y entrenamiento (*Coaching*), en busca de la solución de problemas por medio de la innovación.

Por otro lado, Zhu et al. (2008) definen el liderazgo transformacional como la capacidad de expresar y comunicar una visión clara en sus seguidores, proporcionándoles recursos necesarios y actuando como mentores o entrenadores para un impacto positivo en el rendimiento individual y colectivo en el logro de los resultados deseados.

En base a los planteamientos, Al-Husseini et al. (2019) declaran que liderazgo transformacional es la capacidad de gestionar la cultura organizacional a través de una comunicación eficaz. Asimismo, Alqatawenah (2018) afirma que liderazgo transformacional es la habilidad de inspirar, desarrollar habilidades y empoderar a sus colaboradores fidelizando la visión organizacional.

Desde esta perspectiva, diversos estudios se han realizado en este paradigma, donde los investigadores han determinado que liderazgo transformacional es la capacidad o habilidad del líder por ser visionario (Díaz y Quiñones, 2017), organizado (Fernández y Quintero, 2017), inspirador (García et al., 2016), transformador (Buil et al., 2019), innovador (Hansen y Pihl-Thingvad, 2019), creativo (Buil et al., 2019), leal (Sungu et al., 2019), eficaz (Farahnak et al., 2019), estratégico (Bush, 2018), optimista (Alqatawenah, 2018) y ético en sus principios y valores (Al-Husseini, El Beltagi, y Moizer, 2019).

Por lo antes expuesto, se entiende que tales características del líder transformador hacen que sus colaboradores se identifiquen con los objetivos e intereses de la

Institución, estableciendo en ellos una identidad institucional, lo cual hará que trabajen de forma eficaz y pertinente en el logro de los objetivos planteados, trabajaran comprometidos a contribuir en la organización con mayor intensidad, prestaran más atención a sus responsabilidades y estarán más conectados emocionalmente para responder de forma positiva y asertiva a los requerimientos organizacionales (Bush, 2018).

2.2.1.3. Origen y evolución del liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es uno de los paradigmas más dominantes en la literatura contemporánea (Ghadi et al., 2013). Esto debido a que se encontró una estrecha relación con varios resultados de los empleados, tales como el bienestar (Munteanu y Păun (2017), la innovación (Hansen y Pihl-Thingvad (2019); Al-Husseini, El Beltagi y Moizer (2019), la creatividad (Buil et al., 2019a), lealtad, compromiso (Sungu et al., 2019) y eficacia (Farahnak et al., 2019) en la ejecución de los objetivos institucionales.

Sin embargo, el origen y evolución del liderazgo es uno de los temas más cuestionados y discutidos por diversos autores (Aguirre, Serrano y Sotomayor, 2016), debido a que no hay sustentos científicos que aseveren el año exacto de su origen, sin embargo, Estrada (2007) asevera que el liderazgo procede desde la existencia humana, donde el quehacer de los grandes líderes fueron registrados en el transcurso de la historia, quienes con esfuerzos dirigieron a otros hombres, administraron países, planearon, organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. Esto conlleva, a que el liderazgo corre a la par de la existencia humana (Torres, 2014).

El liderazgo ha influenciado en el hombre desde las civilizaciones más antiguas (Sumeria, Egipto, Israel, babilonia, Grecia, Roma...) hasta nuestros tiempos, generando

un impacto positivo en la sociedad (Lapo, 2015). A continuación, se describe la evolución del liderazgo en las diferentes épocas, con el propósito de conocer el sustento teórico del liderazgo transformacional.

2.2.1.3.1. Liderazgo transformacional en la edad antigua. En esta época no se manifestó este estilo, sino que establecieron un liderazgo organizacional de acuerdo a los hallazgos de algunos documentos de la civilización Sumeria (siglo L y XLIX a. C); los registros evidencian que eran los sumo sacerdotes los que reunían y administraban el sistema tributario establecido (Estrada, 2007).

Las evidencias de las construcciones arquitectónicas del mundo antiguo (Egipto, Babilonia, Persia, Grecia, Roma, China) atestiguan el liderazgo que ejercieron sus grandes gobernantes (Ramsés II, Nabucodonosor, Ciro el Grande, Alejandro Magno, Cesar Augusto, Qin Shi Huang...) en el auge de su régimen; datos que muestran el liderazgo autoritario y organizacional que ejercieron, donde muchos de ellos se adjudicaron como reyes o emperadores de su pueblo o nación (Estrada, 2007).

En este sentido, los pobladores de esta época concebían que un ser superior enviaba a los líderes, a través de los nacimientos en la realeza y en la aristocracia, desde esta perspectiva muchos de los gobernantes certificaban sus posiciones de poder; conceptos que fueron apoyados por grandes pensadores como: Platón y Aristóteles quienes sostenían que el gobierno de una nación debían ser ejercido por hombres de descendencia divina, hombres sabios que nacen para subyugar a los que no fueron destinados desde su nacimiento (Betancur, 2014).

No obstante, Gómez (2004) refiere que en este periodo el liderazgo se ejerció desde la amenaza de la conquista, donde el pueblo buscaba un jefe omnipotente, mandatario

despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos, entonces eran adjudicados como reyes o emperadores de su nación.

2.2.1.3.2. Liderazgo transformacional en la edad media. El liderazgo en este periodo estuvo influenciado por el pensamiento cristiano y militar, donde la iglesia católica adjudicó al papa (un hombre) como líder máximo de la tierra en representación de Dios según sus dogmas (López, 2017); bajo este régimen se ejerció un liderazgo organizacional y autoritaria, donde los reyes de las naciones eran impuestos por el clero y estos a la vez eran representados por los señores feudales, quienes ejercían un poder sobre el pueblo (Lapo, 2015).

La edad media se caracterizó por la influencia del movimiento cristiano, donde los filósofos y teólogos incorporaron el pensamiento cristiano con las ideas de Platón y Aristóteles, adjudicando la idea de que un monarca o líder ideal debe poseer las cualidades del modelo divino; movimiento que fue sustentado por pensadores clérigos como san Anselmo, san Buenaventura y otros (López, 2017).

2.2.1.3.3. Liderazgo transformacional en la edad moderna. El liderazgo social y político en este periodo estuvo influenciado por las teorías de Maquiavelo, quien plantea un estilo de liderazgo situacional y circunstancial, donde argumenta que el fin justifica los medios, es decir, un líder podía ser bondadoso o cruel, donde el perdón, la lealtad, el humanismo, la sinceridad no eran necesarias para un líder político, pero era conveniente aparentarlas, adaptándose a la situación circunstancial (López, 2017)

.Asimismo, Gómez (2004) sostiene que en este periodo el liderazgo fue influenciado por la revolución industrial, donde la gente empezó a buscar a aquellos que pudieran indicarles como sobresalir de la situación, pues al ver que las fábricas artesanales eran

reemplazadas por las industriales, implementaron un liderazgo comercial y organizacional para contrarrestar la situación.

2.2.1.3.4. Liderazgo transformacional en la edad contemporánea. El concepto evolutivo de liderazgo va de acuerdo con los cambios del desarrollo humano, donde diversos ideólogos han realizado una revisión bibliográfica de la vida e influencia de grandes hombres como: Jesucristo, Nelson Mandela, Martín Luther King o de reyes, emperadores, líderes políticos y militares de las épocas antiguas, para un sustento teórico a los enfoques de liderazgo que aparecen en este periodo (Gómez, 2004).

En este sentido, Sánchez, Vaca, Padilla y Quezada (2016) sostienen que diversas teorías liderazgo surgen en este periodo; las mismas que son clasificadas en cuatro principales corrientes de acuerdo con House y Aditya (1997), Sánchez (2008), García, (2015) y Sánchez et al. (2016); las mismas que se describen a continuación.

- **Teoría de rasgos.** Se centró en identificar las características y habilidades distintivas del líder, donde Fayol (1986) planteó los rasgos (salud, inteligencia, firmeza, ética, perseverancia, gestión, responsabilidad, competencia empresarial) que deben poseer un gran líder, tuvo un enfoque funcionalista (Sánchez (2008); García (2015), Sánchez et al. (2016)).
- **Teoría de comportamiento.** Este enfoque está basado en identificar los estilos de liderazgo de acuerdo a su gestión (Sánchez et al., 2016). Los estudios realizados en Ohio State University, sustentaron esta corriente de que un líder eficaz no nace, sino que se hace mediante la formación o el aprendizaje de una conducta (García, 2015). A partir de esto Kurt Lewin (1939) estableció tres

estilos de liderazgo: autocrático, democrático y laissez faire, estilos que se basan en el comportamiento del líder (Hussain et al., 2018).

- **Teoría de contingencia/ situacional.** Su enfoque se centró en el liderazgo eficaz a partir de la situación del contexto, donde sus precursores (Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970) y House (1971), entre otros) sustentan de que un líder debe tener la capacidad de identificar de forma rápida la situación en la que se encuentra y partir de ahí debe utilizar un estilo de liderazgo apropiado para la solución de esta (García, 2015).
- **Teoría integral/ emergente.** Es uno de los enfoques más estudiados en la actualidad, debido a la perspectiva implementada de los líderes y seguidores, en el logro colectivo de los objetivos deseados (Lupano y Castro, 2006). En esta línea, García (2015) sostiene que este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transaccional y transformacional.

Liderazgo transaccional. Es un estilo de liderazgo organizacional donde los líderes transforman a sus seguidores a través de recompensas contingentes, es decir, realizan una transacción para satisfacer sus propios intereses (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Liderazgo transformacional. Este es un estilo de liderazgo donde los líderes movilizan a sus seguidores más allá de sus propios intereses inmediatos a través de la influencia idealizada (carisma), inspiración, estímulo intelectual, o la consideración individualizado, propiciando la madurez y autorrealización en beneficio de los demás, la organización y la sociedad (Bass, 1999).

Teniendo las premisas, nuestro objeto de estudio se centra en la teoría emergente, específicamente en el liderazgo transformacional,

2.2.1.4. Precursores del liderazgo transformacional. Cano (2011) sostiene que el liderazgo transformacional es una corriente contemporánea de investigación. En este sentido, se describe los aportes teóricos a la variable de estudio desde la perspectiva de los precursores.

House (1976) precursor de la teoría del liderazgo carismático sostuvo que hay rasgos y conductas que diferencian a los líderes de los demás. Su enfoque se basó en la influencia que pueden ejercer estos gestores en sus seguidores de forma transcendental, pues al ganarse la confianza, el respeto y la admiración son idealizados (Lupano & Castro, 2006). Sin embargo, House y Howell (1992) sostienen que este enfoque no es del todo bueno, ya que muchos de estos gestores podrían utilizar este medio para beneficio personal,

MacGregor (1978) introdujo por primera vez el concepto transformador en su libro "Leadership", donde enfatizó la influencia de los líderes al transformar a sus seguidores en nuevos líderes creativos, convirtiéndose avivadamente en la piedra angular del campo emergente de los estudios de liderazgo. Posteriormente, Burns (2004) amplió su enfoque en una nueva visión "Transforming Leadership", donde sostiene que los líderes emergen de ser agentes "transaccionales" ordinarios y negociadores para convertirse en verdaderos agentes de cambio social basado en principios que empoderan a sus seguidores,

Bernard Bass (1987) considerado por varios autores como el padre fundador del liderazgo transformacional por sus aportes teóricos a lo largo de sus trayectoria, aunque

fue Burns quien conceptualizo por primera vez este término, fue Bass quien completó la propuesta al sugerir que los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus seguidores a ir más allá de su propio interés en bienestar del bien común (Giraldo & Naranjo, 2014). Asimismo, Bass diferenció el liderazgo carismático del transformacional, donde sostuvo que, si bien el líder carismático gana la confianza y admiración de sus seguidores, muchas veces no motivan su crecimiento, ya que pueden sentirse amenazado por ellos, si se vuelven independientes; a diferencia del líder transformador quien apoya sus seguidores al desarrollo de su autonomía.

Posteriormente, Hater y Bass (1988) diferenciaron el liderazgo transaccional del transformacional, donde sostuvieron que los líderes transaccionales solo obtienen un rendimiento simplemente requerido de parte de sus seguidores, esto debido al uso de recompensas contingentes, muy al contrario de los líderes transformacionales quienes transmiten en sus seguidores un sentido de misión, estimulan experiencias de aprendizaje y despiertan nuevas formas de pensar más allá de la expectativas ordinarias.

Teniendo tales premisas, Bass y Avolio (1994) concretizaron el concepto de liderazgo transformacional como el proceso en el cual los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar los objetivos más deseados de la organización, a través de la confianza, admiración, lealtad y respeto. Asimismo, Bass y Avolio (1994, 2004) teorizaron los cuatro principales componentes del liderazgo transformacional: influencia idealizada (tener una visión y sentido de misión), consideración individualizada (diagnosticar las capacidades y necesidades de sus seguidores), estimulación intelectual (capacidad de fomentar creatividad y resolver problemas) y liderazgo inspiracional (capacidad de desarrollar motivación y entusiasmo de sus seguidores). Las cuatro

dimensiones son teóricamente independientes pero que están conectados entre sí (Bracho y García, 2013)..

2.2.1.5. Factores del liderazgo transformacional. Bass y Avolio (1994) teorizaron los cuatro factores del liderazgo transformacional: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Posteriormente, Bass el precursor de esta teoría, realizó diversos estudios para brindar mayor validez y fiabilidad a estos componentes, investigaciones que fueron realizadas en cooperación con otros autores Bass y Avolio (1989), (2004); Avolio, Bass y Jung (1999); Bass, Avolio, Jung y Berson (2003).

Desde este enfoque, diversos estudios empíricos (Stewart, 2006; Kasasbeh et al., 2014; García et al., 2016; Villalobos, 2017; Liendo y Lozada, 2018; Díaz y Quiñones, 2018; Alqatawenah, 2018; Muterera, Hemsforth, Baregheh y García, 2018; Al-Husseini et al., 2019, entre otros) han inferido que efectivamente la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada son los cuatro factores de liderazgo transformacional. A continuación, se describe los cuatro componentes.



Figura 1 Factores de liderazgo transformacional. Elaboración propia.

2.2.1.5.1. Liderazgo idealizado. En este factor el líder transformacional ejerce su influencia basada en respeto y confianza (Bass et al., 2003), donde el líder tiene la

capacidad de fomentar admiración, lealtad, dedicación, innovación e inspiración (Alqatawenah, 2018) por sus valores éticos y morales (Díaz y Quiñones, 2018). Es un líder carismático que motiva a sus colaboradores a desarrollar un sentido de misión y trascender sus propios intereses por el bien de la institución (Muterera et al., 2018). Los líderes transformacionales de influencia idealizada son modelos a seguir, respetados y admirados por sus seguidores, los mismos que se identifican con ellos y quieren imitarlos por su visión clara y su sentido de propósito (Stewart, 2006).

Villalobos (2017) sostiene que los líderes pedagógicos son idealizados por sus colaboradores por tener valores éticos, habilidades sociales, por su actitud positiva y por poseer características que lo hacen único, las mismas que describen a continuación:

- Respetan los puntos de vista de los colaboradores.
- Comparten la información.
- Afronta los conflictos de forma asertiva
- Soluciona los problemas que se genera dentro de la institución.
- Cumple con las tareas encomendadas.
- Posee conocimientos necesarios para dirigir la institución.
- Escucha las necesidades de sus colaboradores.
- Estimula los logros de sus colaboradores



Figura 2 Características del liderazgo idealizado. Elaboración propia.

2.2.1.5.2. *Liderazgo inspiracional.* En este factor el líder transformador es entusiasta y optimista (Bass et al., 2003), intercambia conocimientos entre sus colaboradores (Al-Husseini et al., 2019) para despertar en ellos el espíritu de equipo, propiciando motivación, pasión y visión en sus colaboradores (Alqatawenah, 2018). Asimismo, tiene la capacidad de usar símbolos, imágenes, apelaciones emocionales y una comunicación eficaz para dinamizar, motivar, inspirar y crear entusiasmo en cada trabajador (Muterera et al., 2018). Estos líderes se comunican con claridad de manera que generan expectativas de compromiso en sus colaboradores para el logro de los objetivos institucionales (Stewart, 2006).

Villalobos (2017) sostiene que los líderes pedagógicos son inspiracionales para sus colaboradores por tener visión, comunicación asertiva, integración de equipo y por sus características, que se describen a continuación:

- Es coherente con lo que dice.
- Concientiza a sus colaboradores sobre la importancia del trabajo institucional.
- Tiene claro las prioridades de la institución.
- Tienen un compromiso institucional junto a sus colaboradores.
- Demuestra un espíritu de trabajo en equipo.

- Motiva a sus colaboradores a alcanzar el éxito dentro de la institución.
- Demuestra perseverancia en el cumplimiento de los objetivos.
- Motiva y entusiasma a sus colaboradores para alcanzar los objetivos.



Figura 3 Características del liderazgo inspiracional. Elaboración propia.

2.2.1.5.3. *Liderazgo intelectual.* En este factor el líder transformacional busca nuevos métodos para resolver problemas de sus seguidores, motivándolos a cuestionar los supuestos y fomentar la imaginación y la creatividad (Bass et al., 2003 y Al-Husseini et al., 2019), los estimula intelectualmente a alcanzar los objetivos trazados, mediante la innovación y la toma de decisiones asertivas (Alqatawenah, 2018). El líder de estimulación intelectual motiva a sus colaboradores a ser competentes en la búsqueda de nuevos paradigmas (Muterera et al., 2018). Se caracteriza por no llamar la atención o criticar en público a sus seguidores, sino en ayudar a encontrar solución a los problemas (Stewart, 2006).

Villalobos (2017) refiere que los líderes pedagógicos intelectuales se caracterizan por tener un enfoque innovador, estrategias para la solución de problemas, dominio de conocimientos, capacidades y por sus características que se describen a continuación:

- Corrige a sus colaboradores de manera positiva.
- Estimula en sus colaboradores a desempeñarse eficientemente.
- Presenta alternativas de solución frente a situaciones problemáticas.
- Fomenta a sus colaboradores con ideas innovadoras.
- Toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores.
- Tiene buen conocimiento para la solución de los problemas.
- Está pendiente de las tareas que realizan sus colaboradores.
- Soluciona los problemas usando sus propias estrategias asertivas.



Figura 4 Características del liderazgo intelectual. Elaboración propia.

2.2.1.5.4. *Liderazgo individualizado.* En este factor el líder transformacional deja de mirarse a sí mismo y presta atención a las necesidades y preocupaciones de cada individuo (Al-Husseini et al., 2019), desarrolla sus fortalezas a través un entrenamiento

para el crecimiento y rendimiento óptimo de cada colaborador (Kasasbeh et al., 2014). Estos líderes se caracterizan por brindar oportunidades de aprendizaje y un clima de apoyo a cada colaborador respetando las diferencias individuales (Bass et al., 2003) y Stewart,2006).

En esta línea, Villalobos (2017) refiere que los líderes pedagógicos deben brindar una atención individualizada a sus colaboradores, a través de la empatía, la práctica de escucha activa y asertiva con un espíritu de servicio, asimismo, por sus características que se describen a continuación:

- Sustenta sus propuestas con claridad.
- Contribuye para que cada colaborador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.
- Demuestra empatía comprendiendo las necesidades de sus colaboradores.
- Conoce las necesidades específicas de cada uno de sus colaboradores.
- Da elogios a sus colaboradores.
- Destaca el trabajo bien hecho de sus colaboradores.
- Tiene la habilidad de ayudar a sus colaboradores.
- Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores dentro de la institución



Figura 5 Características del liderazgo idealizado. Elaboración propia.

2.2.1.6. Importancia del liderazgo transformacional. Vivimos en una época de globalización, donde los cambios sociales, económicos, culturales, políticos y tecnológicos van en aumento, por lo tanto, se requiere de líderes que revalúen sus enfoques administrativos y direccionen sus organizaciones en respuesta a las nuevas exigencias del mercado global (Salem, 2012).

Desde esta perspectiva, diversos investigadores, como Zhu, Chew y Spangler (2008); Bolivar (2010); Noruzy et al. (2013); Ghadi et al. (2013). Kasasbeh, Harada, Osman y Noor (2014); Fernández y Quintero (2017); Mauli (2018) y Tian y Gerhard (2019), sostienen que el liderazgo transformacional es el más óptimo para enfrentar los nuevos retos de la globalización, pues han encontrado que el éxito de las organizaciones es debido a la estrecha relación que existe entre el líder y sus seguidores.

El liderazgo transformacional puede ser un factor determinante para el intercambio de conocimientos y la innovación (Al-Husseini et al., 2019a) ya que anima a sus seguidores a trascender (Sungu et al., 2019), a través de la inspiración, motivación, estímulo intelectual y valoración individual (Noruzy et al., 2013); las mismas que van acompañada

por la lealtad, compromiso, devoción y por los principios éticos, fortaleciendo así la interacción entre de ambos (Kasasbeh et al., 2014).

Asimismo, Mauli (2018) sostiene que el liderazgo transformacional tiene una buena relación con la gestión administrativa ya que el líder transformador no solo debe ser el que anima o motiva (Sotteccani, 2017), sino el que direcciona, gestiona, capacita (Al-Husseini et al., 2019), entrena, empodera, innova (Asring y Pihl, 2019) y utiliza los medios y recursos tangibles e intangibles para el logro deseado.

Por otro lado, Farahnak et al. (2019) sustentan que la relevancia del liderazgo transformacional se da durante los períodos de cambio de la organización, tales como la implementación de una práctica innovadora, esta transición hace que los líderes transformadores influyan en el cambio organizativo de forma asertiva. En este aspecto, el liderazgo transformacional juega un papel crítico para los cambios de gestión, ya que este líder puede potenciar, motivar, inspirar y estimular intelectualmente de forma individual y colectivo en sus colaboradores fomentando la superación personal (Buil, Martínez y Matute, 2019).

2.2.2. Bases teóricas de gestión administrativa.

2.2.2.1. Etimología de gestión administrativa. La palabra gestión proviene del latín “gestus” derivada del verbo “gerere” en la idea de ejecutar o emprender algo.

Campos y Loza (2011) sostienen que la gestión es el conjunto de actividades de dirección y administración de una institución, para ganar y hacer diligencias conducentes en logro de un objetivo deseado. Por lo tanto, gestión es la acción y efecto de gestionar y administrar tal como sostiene la Real Academia Española.

La palabra administración proviene del latín "administratio" derivada del prefijo "ad" (hacia), "minister" (subordinado) y del sufijo "tio" (-ción= acción o efecto), es decir es la acción que se efectúa bajo el supremacía de otro (German, 2012). La administración es una actividad propia de todo ser humano y lo practica independientemente de su condición escolarizada (Torres, 2014)

Fayol (1987) sostiene que la administración es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar un programa en acción. Por otro lado, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) refieren que la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que los individuos trabajan de forma grupal cumpliendo los objetivos específicos de forma eficaz, a través de la planeación, organización, integración del personal, dirección y control .

2.2.2.2. Definición de la gestión administrativa. La Real Academia Española define la gestión administrativa como el uso de los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados, a través de cuatro componentes: planeación, organización, dirección y control. En este contexto, Liendo y Lozada (2018) sostienen que la gestión administrativa es la capacidad de utilizar los recursos tangibles e intangibles de las diversas áreas jerárquicas de la organización para alcanzar los objetivos institucionales (Villalobos, 2017 y Reyes et al., 2017).

Asimismo, Díaz y Quiñones (2017) definen la gestión administrativa como la capacidad de diseñar y distribuir trabajos de equipos de forma pertinente, teniendo en cuenta los elementos de planeación, organización, dirección y control para el logro óptimo de la gestión (Díaz y Quiñones, 2017), sin dejar de lado los recursos humanos, materiales y financieros (Mauli, 2018) para fortalecer los proyectos educativos, mantener

la autonomía institucional y enriquecer el proceso administrativo, es decir, que la gestión administrativa es una organización sistémica donde se debe manejar con eficacia y eficiencia los recursos disponibles para el éxito institucional (Díaz y Quiñones, 2018).

En esta línea, Huaman (2018) define la gestión administrativa como el proceso óptimo de planificación y coordinación de los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos y académicos para el logro de los objetivos y metas institucionales; ya sea en sectores públicos o privados a través de la planificación, organización, dirección y control de las actividades que se susciten en la organización (Chuquipoma, 2017).

2.2.2.3. Origen y evolución de la gestión administrativa. La gestión administrativa aparece desde que el hombre comienza a trabajar en el huerto del Edén (Gn. 1: 26; 27); aunque no exista una la fecha exacta para determinar el origen de la administración, sin duda alguna la historia del hombre corre a la par de ellas (Torres, 2014) ya que por naturaleza el ser humano tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes para conseguir un fin deseado (Agüero, 1977). La administración ha influenciado en el hombre desde las épocas más antiguas y las culturas más ancestrales, hasta llegar a la época de la globalización (Santiago & Silva, 2017); pues a medida que evolucionaron desarrollaron destrezas y habilidades que les permitieron reconocer la importancia de administrar todos los recursos disponibles (Chiavenato, 2004).

La gestión administrativa, tal como se conoce actualmente, es el resultado histórico de las aportaciones teóricas de numerosos pioneros como: filósofos, economistas, ingenieros, estadistas, empresarios y otros, que dan sustento al origen y desarrollo de la administración desde los inicios de la humanidad (Contreras, 2006). A continuación, se describe la evolución de la gestión administrativa desde diferentes épocas.

2.2.2.3.1. *Gestión administrativa en la edad antigua.* En esta época la administración es el auge de florecimiento para las culturas más antiguas de la historia humana, el hombre comenzó a practicarlas con el propósito de sobrevivir, por lo que empezó a planear y organizar sus actividades ya sea de forma individual o grupal (Agüero, 1977). En este periodo los miembros de las tribus trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección, bajo la autoridad de los jefes de familia quienes tomaban las decisiones más importantes (Chiavenato, 2004)

Ruiz y Silva (2016) sostienen que en las primeras civilizaciones se emplearon los principios básicos de la administración para mantener a la población de forma ordenada, aprovechar los recursos naturales, alimentar a más personas, organizar los oficios, constituir los servicios de la ciudad y sobre todo dar jerarquías a un sistema religioso, militar y político, donde el poder y la autoridad siempre estaban presentes.

Ruiz y Silva (2016) argumenta que la cultura, administrativa recibió influencias de muchas civilizaciones como de los judíos, asirios, acadios, fenicios, egipcios, babilónicos, persas, griegos, romanos, sin olvidar a las ancestrales administraciones de China y la India; que con sus magníficas construcciones arquitectónicas atestiguan la existencia de gestores capaces de planear, organizar y direccionar los esfuerzos de miles de trabajadores en monumentales obras que perduran todavía, dando evidencia al empleo básico de la administración en esos tiempos.

2.2.2.3.2. *Gestión administrativa en la edad media.* El proceso evolutivo de la administración en este periodo estuvo influenciado por el feudalismo, los gremios, la iglesia católica y por la organización militar (Campos y Loza, 2011). En este periodo la sociedad estuvo marcada por grupos sociales fijos: la nobleza, el clero y la población

campesina, aunque era el sr. feudal quien administraba el sistema para beneficio y la iglesia católica le servía de gran apoyo (Ruiz y Silva, 2016).

Este fue un periodo oscuro para la administración ya que se utilizaba para beneficio personal; sin embargo, esta época fue base para el surgimiento de la sociedad moderna, pues la economía al tener un sistema feudal fue considerada como el antecesor del sistema capitalista. La sociedad medieval estaba compuesta por: nobles, cleros y por la población campesina, donde los señores feudales eran los que administraban bajo el apoyo de la iglesia católica. (Ruiz y Silva, 2016). Asimismo, la Administración recibe un gran impulso con el surgimiento de los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales en Italia (Campos y Loza, 2011).

2.2.2.3.3. Gestión administrativa en la edad moderna. Solís (2008) sostiene que las bases teóricas de la administración en este periodo se desarrollaron en Arsenal de Venecia (1496), donde se efectuó los conceptos de Contabilidad de Costos e inventarios para efectos de control, la misma que patentada como aporte a la evolución de la gestión administrativa por Eli Whitney en estados unidos en 1776. Asimismo, los aportes que surgen por el movimiento cameralista en Prusia Austria, donde establecieron los principios de la selección, el adiestramiento, la distinción de las funciones y establecimiento del control administrativo, en 1560 (Campos & Loza, 2011) y los aportes de Sir James Stuart sobre la fuente de autoridad y los principios de automatización dentro de las organizaciones en 1767, fueron de aporte teórico para la evolución de la gestión administrativa (Solís, 2008).

Santiago y Silva (2017) sostiene que las grandes formas de administrar surgen en este periodo, donde el renacimiento despierta las ideas, el arte y la ciencia. Sin embargo,

no fue hasta la revolución industrial que la estructura empresarial y económica influyera de forma sistémica en la administración, lo cual vendría a consolidarse a inicios del siglo XX (Medina & Avila, 2002). La Revolución Industrial en Inglaterra, condujo a un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, ya que la economía y la producción basados en trabajos manuales fueron sustituidos gradualmente por la mecanización de procesos industriales; los talleres artesanales fueron absorbidos por otros con máquinas, forjando cambios en los sistemas productivos e industriales de la época (Solís, 2008).

2.2.2.3.4. Gestión administrativa en la edad contemporánea. En la actualidad, el estudio de la evolución del pensamiento administrativo, permite vislumbrar que la base de este proceso se desarrolló a inicios de este periodo, donde surgen teorías, principios y funciones administrativas, que aunque ya han sido superadas en los últimos años, aún se conservan varios aspectos de su validez original (Campos y Loza, 2011), .

Solís (2008) sostiene que el desarrollo de prácticas al personal, organigramas estructurales y el arte organizacional fueron implementados por Charles Babbage de Inglaterra, Daniel Mc Callun y Henry Metcalfe de los Estados Unidos en 1832 a 1886, los mismos que fueron de base para el surgimiento de las escuelas, tendencias y teorías de la administración a inicios del siglo XX. A continuación, se muestra un detalle cronológico del desarrollo de las diferentes teorías o escuelas a través del tiempo y sus diversos autores.

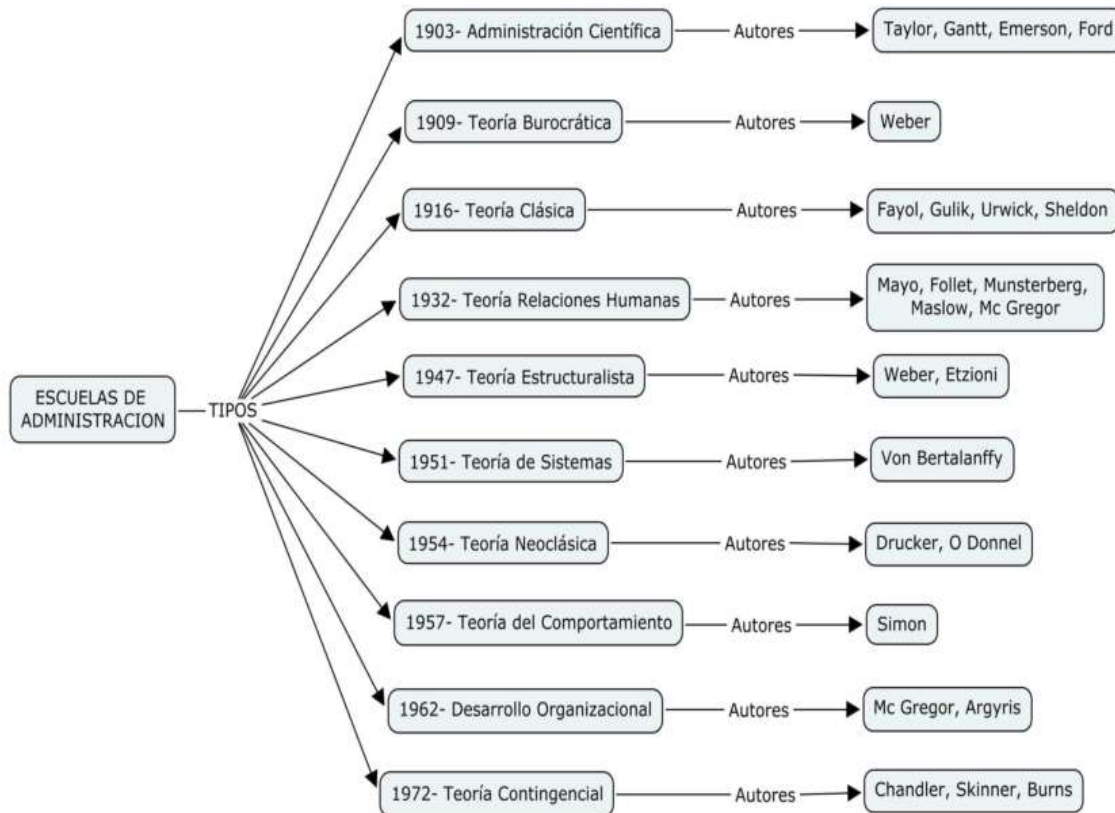


Figura 6 Periodos de las escuelas de administración. Fuente: Solís (2008)

La evolución de la gestión administrativa ha estado marcado en el tiempo por diversos pensadores como: filósofos, teólogos, matemáticos, empresarios y otros, que han dejado una huella indeleble en la humanidad ya sea en lo teórico o practico; Taylor, Fayol, Mc Gregor y Maslow heredan su comprensión de la disciplina, que poco a poco se enfrenta a la globalización del siglo XXI, donde se asienta los nuevos retos de la administración para las instituciones privadas o públicas que deseen subsistir y prosperar en el mundo globalizado (Ruiz y Silva-Payró, 2016).

2.2.2.4. Precursores de la gestión administrativa. El proceso evolutivo de la gestión administrativa, se manifestó de forma implícita desde el principio, donde el ser humano comenzó a implementarlo de forma práctica en su vida diaria (religiosa y/o política). Sus

experiencias como aprendiz, obrero, capataz, maestro o jefe de alguna compañía artesanal o industrial, dieron una oportunidad al ser humano de implementar las teorías administrativas (Koontz et al., 2012). A continuación, se describe los principales precursores de la gestión administrativa.

Taylor, considerado como el padre de la administración científica, fue el primero en plantear los primeros principios administrativos que toda organización debe regir (Huaman, 2018). Puso énfasis en la productividad eficiente bajo un salario adecuado para los trabajadores. Asimismo, enfatizó la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores; principios que se encuentran vigentes aun, bajo algunas modificaciones (Koontz et al., 2012).

Henry Fayol, considerado como el padre de la teoría de la administración moderna por asentar el marco teórico de la estructura y funciones de una empresa (Medina y Avila, 2002); donde dividió las actividades en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial; posteriormente, formuló 14 principios los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes; Fayol consideró como los elementos principales de la gestión administrativa la planeación, organización, coordinación, dirección y control (Koontz et al., 2012).

Elton Mayo y Fritz Roethlisberger emplearon la escuela humanista de la administración, donde consideraron la importancia de las relaciones interpersonales en grupos de trabajo; sin embargo, fueron sus estudios posteriores que ayudaron a comprender que el factor social, moral, las relaciones satisfactorias y la gestión efectiva

inflúan en este factor, siendo sustento teórico para futuras investigaciones (Koontz et al., 2012).

Medina y Avila (2002) sostienen que diversos precursores de gestión administrativa surgieron a largo de los años, quienes con sus contribuciones ayudaron a comprender que la administración siempre buscó la eficiencia laboral, tal es el caso de: Max Weber quien implemento la teoría de la burocracia, donde puso énfasis en la estructura y en la reglamentación de su función; Maslow, Mc. Gregor y Argyris emplearon la teoría del comportamiento humano centrado en las personas; Deming, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum y Jurán sustentaron la teoría de la calidad total basados en la tecnología; William Ouchi propuso la teoría Z basado en las relaciones humanas como complemento de la admiración científica; y otros que surgieron para sustentar las bases ya fundamentadas.

Chiavenato (2006) sostiene que Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley y Louis Alien son considerados como los maestros de la administración moderna, impulsores de la práctica administrativa, pioneros en los estudios de la descentralización y la delegación de poder a los empleados; motivadores de la ética organizacional; pusieron énfasis en los objetivos institucionales y en los resultados a lograrse como medio de evaluación al desempeño de las organizaciones. Implementaron los factores de la gestión administrativa, desde los estudios de Fayol: la planeación, organización dirección y control; los mismos que en la actualidad se aceptan como las funciones básicas del administrador.

No obstante, cada teórico se aparta ligeramente de los demás para establecer los componentes administrativo. La siguiente figura elaborada por Chiavenato (2006) permite vislumbrar la diferenciación.

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Organización	Organización	Organización	Organización	Organización
Ordenar	Mando	Administración del personal	Designación del personal	Liderazgo	Dirección
Coordinar	Coordinación	Dirección Coordinación	Dirección		
Controlar	Control	Información Presupuesto	Control	Control	Control

Figura 7 Factores de la gestión administrativa desde diversos autores. Fuente: Chiavenato (2006)

2.2.2.5. Factores de gestión administrativa

Los factores de la gestión administrativa están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización para la toma de decisión y distribución de la organización (Chiavenato, 2007). En este aspecto, diversos investigadores sostienen que: planeación, organización, dirección y control son las cuatro etapas básicas del proceso administrativo los mismos que son considerados como proceso secuencial o ciclo administrativo (Chiavenato, 2006; Mendoza y Ortiz, 2006; Cervera, 2012; Villalobos, 2017; Fernández y Quintero, 2017; Mauli, 2018 y Llamoctanta, 2019).



Figura 8 Funciones del administrador como proceso secuencial. Fuente: Chiavento (2006)



Figura 9 Funciones del administrador como ciclo administrativo. Fuente: Chiavenato (2006).

2.2.2.5.1. *Gestión administrativa de planeación.* La planeación es un proceso que nos permite realizar una gestión razonablemente previsible desde la situación actual hasta el logro de los objetivos (Llamoctanta, 2019). Son la guía para que las organizaciones obtengan y comprometan los recursos (Chiavenato, 2006) materiales o físicos, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos para alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2007). En esta línea, Mauli (2018) sostiene que la planeación

es una en una herramienta que sirve de hoja de ruta, para definir los objetivos planteados en la toma de decisiones (Villalobos, 2017).

En esta línea, Chiavento (2006) refiere que para una buena planeación se debe establecer los objetivos organizacionales, pues a partir de ella se pueden instaurar las políticas (Guías orientadoras de la acción administrativa), directrices (Líneas básicas y genéricas de acción), metas (Objetivos por alcanzar a corto plazo en cada órgano), programas (Actividades necesarias para lograr cada meta), procedimientos (Modos de ejecución de cada programa), métodos (Planes para la ejecución de tareas) y normas (Reglas para cada procedimiento); asimismo, se debe implementar la planeación estratégica, táctica y operacional para un rendimiento óptimo de la institución.



Figura 10 Función de la gestión planeación en el proceso administrativo.

Fuente: Chiavenato (2006)

Villalobos (2017) sostiene que las instituciones deben realizar una gestión de planeación para el logro óptimo de los objetivos corporativos a través del plan

estratégico; asimismo, se deben cumplir las funciones de forma pertinente, las mismas se describen a continuación:

- Ejecución de planes estratégicos.
- Consideración de los planes operativos y presupuestales para alcanzar las metas.
- Selección del camino viable para alcanzar las metas organizacionales.
- Toma de decisiones oportunas para alcanzar los objetivos.
- Existencia de un manual de procedimiento administrativo que indique las funciones de cada cargo.
- Implementación de un sistema de gestión de calidad.
- Conocimiento de la visión y la planificación de la institución por sus colaboradores.

2.2.2.5.2. Gestión administrativa de organización. La organización es determinar qué recurso y actividades se requieren para el plan operativo institucional (Llamoctanta, 2019). Es el proceso para comprometer el recurso humano de laborar de forma estructurada (Chiavenato, 2006) de acuerdo a los requerimientos planteados como institución cimentada a fin de alcanzar el plan operativo o un proyecto a corto, mediano y a largo plazo (Cadillo, 2017). Organizar es diseñar la estructura institucional para determinar las tareas y los responsables de las diversas áreas (Roque, 2016), estas deben ser las personas más aptas y capacitadas para alcanzar las metas que se les asignan (Villalobos, 2017). En este contexto, Mauli (2018) sostiene que los roles y organigramas estén bien estructuradas de manera que haya una planificación coordinada en el logro de las metas.



Figura 11 Función de la gestión organizacional en el proceso administrativo.

Fuente: Chiavenato (2006).

Villalobos (2017) sostiene que las instituciones deben considerar en la gestión organizacional los objetivos, las responsabilidades, la toma de decisiones y el cumplimiento oportuno de las siguientes funciones:

- Implementación de un estilo de liderazgo motivacional.
- Orientación de las actividades diarias para lograr los objetivos.
- Motivación al trabajo en equipo.
- Se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.
- Comunicación asertiva entre jefes y colaboradores
- Supervisión y coordinación de los trabajos.
- Capacitación de los colaboradores.
- Cada colaborador labora de acuerdo a su perfil profesional.

2.2.2.5.3. *Gestión administrativa de dirección.* La dirección es el proceso donde la acción implica mandar, influir y motivar las actividades de los miembros de una

organización (Chiavenato, 2004), es decir, que se debe poner en práctica lo establecido en la planeación (Llamoctanta, 2019) a través de la influencia, persuasión y toma de decisiones asertivas (Roque, 2016) en el logro de los objetivos planteados. Es este contexto, Villalobos (2017) sostiene que dirección es la capacidad de dirigir, guiar, orientar y encaminar los objetivos institucionales a través de la motivación, comunicación y liderazgo en el que los seguidores logran alcanzar las metas trazadas y su auto crecimiento, asimismo, refiere las funciones que se deben realizar para el cumplimiento óptimo de la gestión organización.

- Cumplir con los objetivos.
- Monitoreo del personal dentro de la institución.
- Capacitación a los colaboradores de la institución.
- Selección del personal de acuerdo a sus perfiles.
- Cumplen con las responsabilidades y actividades dentro de la institución.
- Toma de decisiones asertivas dentro de la institución.
- Personal especializado en las diferentes áreas

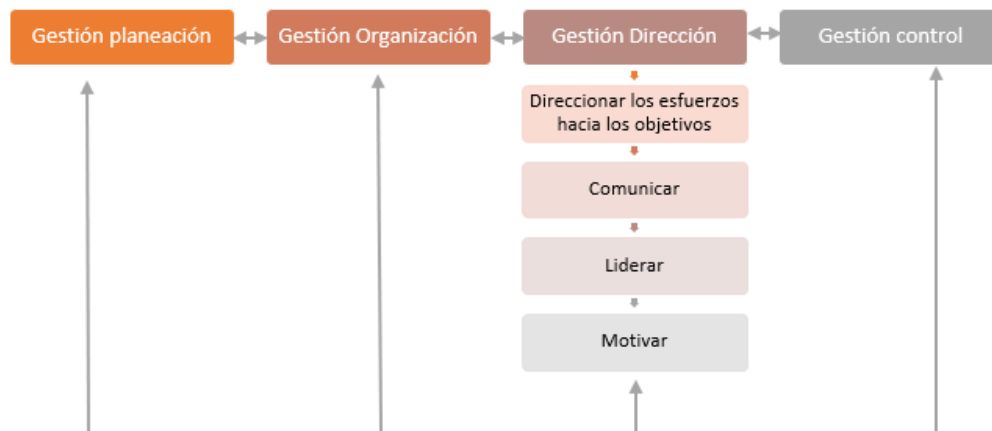


Figura 12 Función de la gestión organización en el proceso administrativo.

.Fuente: Chiavenato (2006).

2.2.2.5.4. *Gestión administrativa de control.* El control es para medir el desempeño institucional de forma individual o grupal el proceso administrativo (Llamoctanta, 2019), es decir, se debe verificar la medición del desempeño ejecutado, comparar los objetivos alcanzados con los planteados, detectar los desvíos y tomar decisiones asertivas para corregirlos (Roque, 2016). En esta línea, Villalobos (2017) sostiene que las instituciones deben considerar en la gestión control monitoreo, propuesta, evaluación y el cumplimiento oportuno de las siguientes funciones:

- Control estratégico dentro de la institución.
- Control presupuestal transparente
- Control de calidad dentro de la institución.
- Monitoreo constante de los procesos dentro de la institución.
- Propuestas de mejoramiento en beneficio de la institución.
- Evaluación de los desempeños.
- Monitoreo de desempeño de los colaboradores.



Figura 13 Funciones de la gestión control en el proceso administrativo.

Fuente: Chiavenato (2006).

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis principal

El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la y gestión administrativa, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

2.3.2. Hipótesis específicas

- EL liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

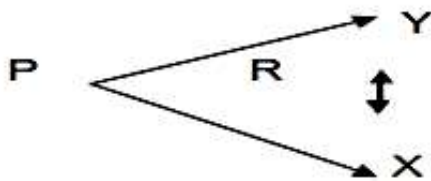
CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación

La tipología de esta investigación es de un enfoque cuantitativo, descriptivo; es decir, se utilizó la recolección y el análisis de datos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

3.2. Diseño de la investigación

Según Hernández et al. (2014) el diseño es no experimental, de tipo descriptivo correlacional, porque se observó el hecho o fenómeno en su condición natural, sin la manipulación deliberada de las variables. El gráfico utilizado en el diseño de investigación es:



Así:

P = Docentes en las instituciones de las redes 11,12 y 13, Ugel N°6, en el distrito de Ate.

X = Liderazgo transformacional.

Y = Gestión Administrativa.

R = Correlación de variables

3.3. Población y muestra

Según Otzen Manterola (2017) la población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. En este sentido, la población del

presente estudio estuvo conformada por 638 docentes, según el registro del área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE, 2019), procedentes de las redes educativas 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate.

Para determinar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se estableció el nivel de confianza al 99% con un margen de error de 4%, estableciendo la muestra final de 396 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria. A continuación, se detalla de forma específica la muestra que conformó nuestro campo de estudio.

En la tabla 1 se puede observar que la población de estudios de esta investigación estuvo conformada por 396 docentes, procedentes de las redes 11 (148 docentes), 12 (98 docentes) y 13 (151 docentes).

Tabla 1

Población de las I.E. de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06, 2019.

Red	UGEL	Población
11	06	148
12	06	98
13	06	151
		397

Fuente: AGEBRE (2019), Registro de Instituciones Educativas - UGEL N°06

En la tabla 2 se puede apreciar que la población de estudios de la Red 11, estuvo conformada por 148 docentes, procedentes de cuatro instituciones educativas: N°162 “Angelitos de Jesús” (15 docentes del nivel inicial), N°1236 “Alfonso Barrantes Lingán” (55 docentes del nivel primaria), N°1237 “Jorge D. Giles Llanos” 48 docentes del nivel primaria) y “Akira Kato” (30 docentes del nivel secundaria).

Tabla 2

Población de estudio de la red 11

Institución Educativa	Red	UGEL	Población
N°162 “Angelitos de Jesús”	11	06	15
N°1236 “Alfonso Barrantes Lingán”	11	06	55
N°1237 “Jorge D. Giles Llanos”	11	06	48
“Akira Kato”	11	06	30
Total			148

En la tabla 3 se evidencia que la población de estudios en la Red 12, estuvo conformada por 98 docentes, procedentes de dos instituciones educativas: N°1248 “5 de abril (72 docentes del nivel primaria y secundaria), N°1258 “Sebastián Lorente” (26 docentes del nivel primaria).

Tabla 3

Población de estudio de la red 12

Institución Educativa	Red	UGEL	Población
N°1248 “5 de abril”	12	06	72
N°12 58 “Sebastián Lorente”	12	06	26
Total			98

En la tabla 4 se puede apreciar que la población de estudios de la Red 13, estuvo conformada por 151 docentes, procedentes de tres instituciones educativas: N°167 “Las piedritas” (14 docentes del nivel inicial), N°1245 “José Carlos Mariátegui” (40 docentes del nivel primaria), “Manuel Gonzales Prada” (97 docentes del nivel primaria y secundaria).

Tabla 4

Población de estudio de la red 13

Institución Educativa	Red	UGEL	Población
N°167 “Las piedritas”	13	06	14
N°1245 “José Carlos Mariátegui”	13	06	40
“Manuel Gonzales Prada”	13	06	97
Total			151

3.3.1. Técnicas de muestreo

Según Otzen y Manterola (2017) sostienen que una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística, En esta línea, la técnica que se utilizó será el muestreo probabilístico de tipo aleatorio sistemático, por ser más preciso que el aleatorio simple, debido a que recorre la población de forma más uniforme.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 5

Operacionalización de la variable liderazgo transformacional

Variables	Dimensión	Indicadores	Definición instrumental	Definición operacional
Liderazgo transformacional	Liderazgo idealizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con valores éticos. • Liderazgo con habilidades sociales. • Liderazgo con actitud positiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Considera Ud. que el director respeta los puntos de vista de los colaboradores. 2) Considera Ud. que el director en la mayoría de las veces comparte la información. 3) Considera Ud. que el director afronta los conflictos en forma asertiva 4) Considera Ud. que el director soluciona los problemas que se genera dentro de la institución. 5) Considera Ud. que el director cumple con las tareas encomendadas. 6) Considera Ud. que el director tiene los conocimientos necesarios para dirigir la institución. 7) Considera Ud. que el director escucha las necesidades de sus colaboradores. 8) Considera Ud. que el director estimula los logros de sus colaboradores 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo idealizado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)
	Liderazgo inspiracional.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con visión • Liderazgo con comunicación asertiva. • liderazgo con integración de equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 9) Considera Ud. que el director es coherente con lo que dice. 10) Considera Ud. que el director nos concientiza que tan importante es su trabajo para la institución 11) Considera Ud. que el director tiene claro las prioridades de la institución. 12) Considera Ud. que el director y los colaboradores nos encontramos muy comprometidos. 13) Considera Ud. que el director demuestra un espíritu de trabajo en equipo. 14) Considera Ud. que el director desea que el personal alcance el éxito dentro de la institución. 15) Considera Ud. que el director demuestra perseverancia en el cumplimiento de los objetivos. 16) Considera Ud. que el director nos motiva y entusiasma para lograr nuestros objetivos. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo inspiracional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)

Liderazgo intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con enfoque innovadora. • Liderazgo con estrategias para la solución de problemas. • Liderazgo con dominio de conocimientos y capacidades 	<p>17) Considera Ud. que el director corrige a los colaboradores de manera positiva.</p> <p>18) Considera Ud. que el director estimula a los colaboradores a desempeñarse eficientemente.</p> <p>19) Considera Ud. que el director presenta alternativas de solución ante situaciones problemáticas.</p> <p>20) Considera Ud. que el director estimula a los colaboradores con ideas innovadoras.</p> <p>21) Considera Ud. que el director toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.</p> <p>22) Considera Ud. que el director tiene buen conocimiento para la solución de los problemas.</p> <p>23) Considera Ud. que el director está pendiente de las tareas que realizan los colaboradores.</p> <p>24) Considera Ud. que el director soluciona los problemas usando sus propias estrategias asertivas.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo intelectual.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>
Liderazgo transformacional	Liderazgo individualizado	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con empatía • Liderazgo con espíritu de servicio • Liderazgo con la práctica de escucha activa y asertiva. <p>25) Considera Ud. que el director sustenta sus propuestas con claridad.</p> <p>26) Considera Ud. que el director contribuye para que cada colaborador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.</p> <p>27) Considera Ud. que el director demuestra empatía comprendiendo las necesidades de los colaboradores.</p> <p>28) Considera Ud. que el director conoce las necesidades específicas de cada uno de sus colaboradores.</p> <p>29) Considera Ud. que el director suele dar elogios a sus colaboradores.</p> <p>30) Considera Ud. que el director destaca el trabajo bien hecho.</p> <p>31) Considera Ud. que el director tiene la habilidad de ayudar a sus colaboradores.</p> <p>32) Considera Ud. que el director reconoce el buen desempeño de los colaboradores dentro de la institución.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo individualizado.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>

Tabla 6

Operacionalización de la variable gestión administrativa

Variables	Dimensión	Indicadores	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión administrativa	Gestión administrativa de planeación	• Gestión de plan estratégico.	1) Considera Ud. que en la institución se ejecutan planes estratégicos.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión planificación 1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)
		• Gestión de logros.	2) Considera Ud. que la institución considera los planes operativos y presupuestales para alcanzar las metas.	
		• Gestión de sistema	3) Considera Ud. que selecciona el camino viable para alcanzar la meta	
		• Gestión de visión	4) Considera Ud. que los colaboradores toman decisiones oportunas para alcanzar los objetivos.	
			5) Considera Ud. que existen un manual de procedimiento administrativo que indique las funciones de cada cargo.	
			6) Considera Ud. que la implementación de un sistema de gestión de calidad mejoraría el control de las actividades.	
			7) Considera Ud. que los colaboradores conocen la visión y la planificación de la institución.	
			8) Considera Ud. que la institución debe realizar las funciones basados en objetivos.	
			9) Considera Ud. que se debe aplicar un estilo de liderazgo motivacional.	
	Gestión administrativa de organización	• Gestión de objetivos	10) Considera Ud. que se debe orientar las actividades diarias para lograr los objetivos.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión organización. 1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)
		• Gestión de responsabilidad.	11) Considera Ud. que se motiva el trabajo en equipo.	
		• Gestión de toma de decisiones.	12) Considera Ud. que la institución toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.	
			13) Considera Ud. que existe buena comunicación entre jefes y colaboradores	
			14) Considera Ud. que existe alguien que supervise o coordine su trabajo	
			15) Considera Ud. que los colaboradores cuenten con una buena capacitación.	
			16) Considera Ud. que los colaboradores deben laborar de acuerdo a su perfil profesional.	
			17) Considera Ud. que los colaboradores deben laborar de acuerdo a su perfil profesional.	

Gestión administrativa de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de motivación • Gestión de comunicación. • Gestión de liderazgo 	<p>18) Considera Ud. que la institución logro cumplir con los objetivos.</p> <p>19) Considera Ud. que se realiza un control real del personal dentro de la institución.</p> <p>20) Considera Ud. que los colaboradores reciben capacitaciones.</p> <p>21) Considera Ud. que los procesos de selección del personal cumplen con los perfiles.</p> <p>22) Considera Ud. que se cumple con las responsabilidades y actividades dentro de la institución</p> <p>23) Considera Ud. que dentro de la institución se trabaja bajo presión.</p> <p>24) Considera Ud. que se toman las decisiones adecuadas dentro de la institución.</p> <p>25) Considera Ud. que se cuenta con personal especializado en las diferentes áreas</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión dirección.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>
Gestión administrativa de control	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de control estratégico. • Gestión de monitoreo. • Gestión de propuesta. • Gestión de evaluación 	<p>26) Considera Ud. que se aplica un control estratégico dentro de la institución.</p> <p>27) Considera Ud. que se realiza un control presupuestal transparente</p> <p>28) Considera Ud. que se ejecuta un Control de calidad dentro de la institución.</p> <p>29) Considera Ud. que se realiza un monitoreo constante de los procesos dentro de la institución.</p> <p>30) Considera Ud. que se participa con propuestas de mejoramiento en beneficio de la institución.</p> <p>31) Considera Ud. que es evaluado su desempeño en base a algún estándar</p> <p>32) Considera Ud. que existe mecanismo de control en el momento que se presentan problemas.</p> <p>33) Considera Ud. que se aplica un buen monitoreo de desempeño de los colaboradores.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión control.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>

3.5. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos fue a través de la encuesta, y el instrumento que se utilizó para la medición fue el cuestionario, según Hernández et al. (2014), los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas expuestas, donde los entrevistados formulan sus respuestas con claridad y objetividad.

La recopilación de datos se obtuvo a través de una serie de acciones: en primer lugar, se identificó el problema en el campo de estudio. Luego, se solicitó la autorización de los directores de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, para la aplicación de los instrumentos del liderazgo transformacional y gestión administrativa que fueron tomadas en un mismo momento. En estos se incluyó la información demográfica como: sexo, nivel que atiende, años de experiencia, edad, nivel de estudios e institución donde estudio el encuestado. Posteriormente, se procedió al recojo de datos en las instituciones donde se aceptó la solicitud, cabe mencionar que en todo momento se les orientó a los docentes sobre cómo desarrollar los cuestionarios, asimismo, se respetó la negativa de algunos de ellos. Finalizada la acción se les agradeció por su participación voluntaria.

3.6. Instrumento para la recolección de datos.

Para las mediciones de las variables se utilizó el cuestionario de liderazgo transformacional y el cuestionario de gestión administrativa propuesto por Villalobos (2017). La variable de Liderazgo Transformacional consta de cuatro dimensiones 1) Liderazgo idealizado, 2) Liderazgo inspiracional, 3) Liderazgo intelectual y 4) Liderazgo individualizado. En esta línea, la variable de Gestión Administrativa consta también de cuatro dimensiones 1) Gestión planeación, 2) Gestión organización, 3) Gestión dirección y 4) Gestión control. Las variables serán medidas por medio de los ítems de cada

dimensión, los mismos que serán de tipo escala Likert que oscile entre 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3 (a veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre), permitiéndose al encuestado posicionarse y discriminar sus respuestas.

La validación del instrumento no se realizó, puesto que se utilizó un instrumento ya validado de Villalobos (2017) quien realizó una revisión bibliográfica de los estudios realizados de Bass y Avolio (1989), (1994), (2004); Avolio et al. (1999), los mismos que se adaptaron del cuestionario de liderazgo transformacional (Multifactor Leadership Questionnaire) para estudios posteriores, a partir de ello, diversos investigadores internacionales (Zhu, Chew y Spangler, 2005; Kasasbeh et al., 2014; Noruzy, Majazi, Azhdari, Nazari y Rezazadeh, 2013; Campbell, 2018; Farahnak et al., 2019 y Buil et al., 2019) como nacionales (Villalobos, 2017, Díaz y Quiñones, 2017, Liendo y Lozada, 2018 y Mauli, 2018) han optado por adaptar este instrumento para fines de sus estudios. Asimismo, realizó una revisión bibliográfica de Chiavenato (2004), (2007) para elaborar el instrumento de medición de gestión administrativa.

El análisis de validez por juicio de expertos no se efectuó, puesto que los términos expuestos son acordes para el contexto de estudio, sin embargo, para medir la fiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto con 30 docentes de similar característica a la población de la investigación, los mismos que fueron analizados por el coeficiente Alfa de Cronbach, donde la escala de confiabilidad estuvo dada por los siguientes valores.

Tabla 7

Niveles de confiabilidad del Alfa de Cronbach del instrumento.

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alto
0,61 a 0,80	Alto
0,41 a 0,60	Moderado
0,21 a 0,40	Bajo
0 a 0,20	Muy bajo

Fuente: Ruiz (2013)

En la tabla 8 se puede apreciar que existe un alto grado de fiabilidad en el cuestionario de liderazgo transformacional ya que los valores superaron el 0,80, obteniendo como resultado 0,976, en cuanto al cuestionario gestión administrativa obtuvo un 0,959, lo cual permitió evidenciar la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 8

Estadístico de fiabilidad de los instrumentos.

Variables	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Liderazgo transformacional	0.976	32
Gestión Administrativa	0.959	32

3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de análisis de las variables de estudio y dimensiones se procedió a analizar los datos obtenidos en el SPSS 23.0 como herramienta para el análisis estadístico de la investigación. Asimismo, para vislumbrar los datos obtenidos fue necesario recopilar, procesar y llegar a una conclusión con ayuda de un estadista

experto. Finalmente, se estableció las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados.

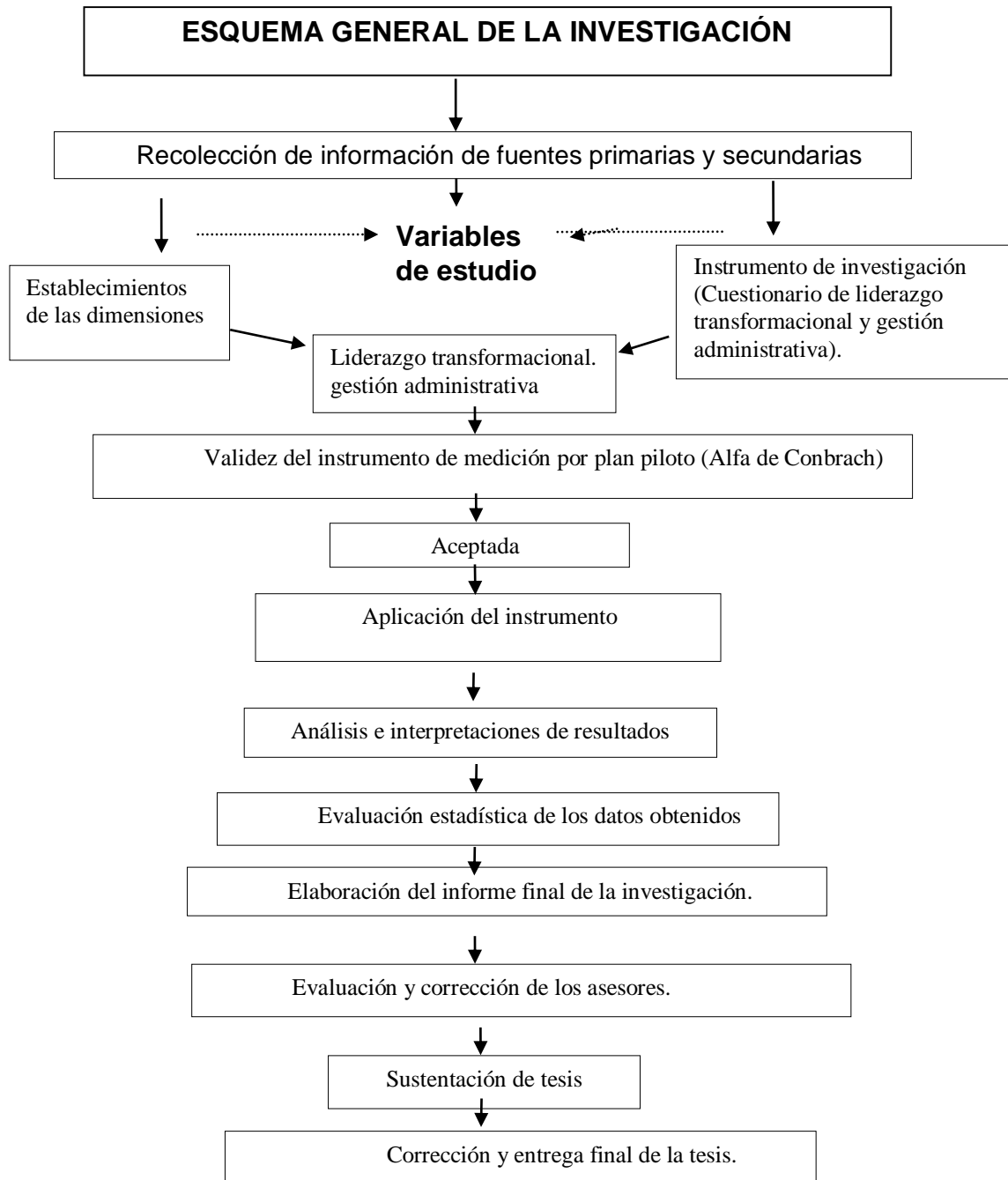


Figura 5 Esquema general de la investigación.

3.8. Aspectos éticos

La ética en la investigación es uno de los temas más estudiados y cuestionados en los últimos años por diversos investigadores, debido a que muchos se han atribuido trabajos que no les pertenece poniendo en cuestionamiento la ética moral del investigador (Perales, 2010). En este sentido, Gómez y Molina (2006) sostienen que para la fiabilidad de un trabajo científico cada investigador debe incluir consideraciones éticas *“... todo el proyecto debe ser elaborado éticamente para tener validez científica”* (p. 70).

En esta línea, los criterios éticos de la presente investigación se establecerán en la búsqueda de la verdad y honestidad donde la información se informará sin distorsionar los fenómenos hallados para beneficio personal o interés de terceros (Galán, 2010). Por lo tanto, para la aplicación de los instrumentos se solicitó el permiso pertinente a las autoridades de las instituciones educativas, Una vez obtenida la autorización, se procedió con la explicación de los objetivos de la investigación, y a la recolección de datos, respetando la participación voluntaria de cada encuestado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo de los datos

Los resultados de la tabla 9, muestran que el 61.7% de los profesores son de género femenino, asimismo, el 54,4% son de la especialidad de primaria, el 49,4% tienen la edad superior a los 40, se observa también que 70,8% tienen como nivel de estudio la licenciatura, el 61,0% tienen más de 11 años trabajando en el sector educativo y el 85,6% son profesores que tienen formación universitaria.

Tabla 9

Datos sociodemográficos de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06.

Categorías	f	%
Género		
Femenino	245	61,7
Masculino	152	38,3
Especialidad		
Inicial	29	7,3
Primaria	216	54,4
Secundaria	152	38,3
Edad		
21 a 25	3	0,8
26 a 30	25	6,3
31 a 35	63	15,9
36 a 40	110	27,7
40 a más	196	49,4
Nivel de estudio		
Bachiller	17	4,3
Licenciado	281	70,8
Magister	99	24,9
Años de trabajo		
0 a 5	83	20,9
6 a 10	72	18,1
11 a más	242	61,0
Formación		
Universidad	340	85,6
Instituto	57	14,4

En la tabla 10, se aprecia que el 75,3% de los docentes de las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, tienen una percepción positiva sobre el liderazgo transformacional de los directores, mientras que el 0,3% tienen una percepción negativa.

Tabla 10

Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre liderazgo transformacional.

Variable	Negativo		Neutro		Positivo	
	n	%	n	%	n	%
Liderazgo transformacional	1	0,3	97	24,4	299	75,3

En la tabla 11, se observa que los docentes de las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, tienen una percepción positiva sobre el liderazgo idealizado (75,3%), liderazgo inspiracional (el 76,3%), liderazgo intelectual (69,0%) y liderazgo individualizado (71,2%).

Tabla 11

Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre las dimensiones de liderazgo transformacional.

Variable	Negativo		Neutro		Positivo	
	N	%	N	%	N	%
Idealizado	1	0,3	97	24,4	299	75,3
Inspiracional	4	1,0	90	22,7	303	76,3
Intelectual	3	0,8	120	30,2	274	69,0
Individualizado	3	0,8	111	28,0	283	71,2

Los resultados de la tabla 12 muestran que el 74,4% de los docentes de las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate,

tienen una buena percepción sobre la gestión administrativa de los directores, mientras que el 25,6% una percepción regular.

Tabla 12

Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre gestión administrativa.

Variable	Deficiente		Regular		Buena	
	N	%	N	%	N	%
Gestión administrativa	0	0,0	101	25,6	294	74,4

En la tabla 13, se observa que los docentes de las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, tienen una buena percepción sobre la gestión de la planificación (74,8%), gestión de la organización (78,2%), gestión de la dirección (65,5%) y gestión del control (69,2%).

Tabla 13

Percepción de los docentes de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 sobre las dimensiones de gestión administrativa

Variable	Deficiente		Regular		Buena	
	N	%	N	%	N	%
Planeación	3	0,8	97	24,4	297	74,8
Organización	0	0,0	86	21,8	309	78,2
Dirección	0	0,0	137	34,5	260	65,5
Control	1	0,3	121	30,5	275	69,2

4.2. Pruebas de normalidad

Para medir si las variables y dimensiones en estudio presentan normalidad de los datos, se utilizó la prueba estadística Kolmogórov-Smirnov debido a que la muestra en estudio es mayor a 50. Los resultados de la tabla N°14 demuestran que las variables y dimensiones en estudio no presentan una distribución normal; por lo tanto, para medir la relación entre las variables y las dimensiones se utilizó la prueba no paramétrica coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho).

Tabla 14

Prueba de normalidad

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo transformacional	0,082	396	0,000
Gestión administrativa	0,067	396	0,000
Planificación	0,088	396	0,000
Organización	0,116	396	0,000
Dirección	0,087	396	0,000
Control	0,096	396	0,000

4.3. Correlación de las variables

Los resultados de la tabla 15 evidencian que existe relación positiva significativa alta entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa, ($\rho = 0,858$) y un nivel de significancia ($0.000 < 0.05$). Esto significa que, a mejor liderazgo transformacional de parte de los directores, mejores serán los resultados en la gestión administrativa.

Tabla 15

Correlación entre el liderazgo transformacional y gestión administrativa

	Gestión administrativa	
	rho	p
Liderazgo transformacional	0,858	0,000

Los resultados de la tabla 16 muestran que existe una relación positiva significativa alta, entre gestión planeación ($\rho = 0,857$ $p = 0,000 < 0,05$), la gestión de la organización ($\rho = 0,835$ $p = 0,000 < 0,05$), la gestión de la dirección ($\rho = 0,718$ $p = 0,000 < 0,05$) y la gestión del control ($\rho = 0,751$ $p = 0,000 < 0,05$) y el liderazgo transformacional.

Tabla 16

Análisis de correlación entre las dimensiones planeación, organización, dirección y control con el liderazgo transformacional.

	Liderazgo transformacional	
	rho	p
Gestión planeación	,857**	.000
Gestión organización	,835**	.000
Gestión dirección	,718**	.000
Gestión control	,751**	.000

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.4. Discusión de los resultados

La hipótesis de la presente investigación estuvo direccionada en determinar si existe correlación significativa entre liderazgo transformacional y gestión administrativa. Los resultados del estudio evidencian que el liderazgo idealizado, inspiracional, intelectual e individual son factores importantes del liderazgo transformacional. Asimismo, se ha

observado que la gestión planeación, organización, dirección y control son elementos que fortalecen la gestión administrativa.

La correlación entre las variables de estudio fue significativa ($\rho = 0,858$) y un nivel de significancia ($0.000 < 0.05$). Esto significa que, a mejor liderazgo transformacional de parte de los directores, mejores serán los resultados en la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

Teniendo las premisas, el liderazgo transformacional de los directores contribuye de manera directa en la gestión administrativa de forma eficaz, esta relación coincide con los resultados obtenidos por Villalobos (2017), donde se evidenció estadísticamente la correlación alta y significativa entre las variables de estudio ($\rho = 0,753$) y el nivel de significancia ($p = 0,000 < 0,05$), aseverando la relación positiva y significativa directa, entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa. Asimismo, coincide con los estudios de Sánchez (2017) quien efectuó una investigación con el propósito de determinar la relación que existe entre gestión educativa y liderazgo transformacional, los resultados evidenciaron que existe una relación significativa alta ($Rho = 0,791$) y un nivel de significancia de ($p = 0, 000$) entre las variables de estudio. También coincide con el estudio de Wang (2019), quien determinó los efectos mediadores del clima escolar en la relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la modernidad de los estudiantes evidenciando la correlación entre las variables de estudio de forma positiva y significativa ($Rho = 0.624, p < .01$). En esta línea, Málaga (2016) concluye que existe una relación significativa ($Rho = 0.796, p = 0.00$) entre las variables de liderazgo transformacional y gestión administrativa.

Con respecto a la primera hipótesis específica de nuestra investigación se puede apreciar que existe una relación positiva significativa alta ($\rho = 0,857$ $p = 0,000 < 0,05$), entre gestión planeación y la variable liderazgo transformacional en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019; coincidiendo con los estudios realizados de Chuquipoma (2017), donde los resultados evidenciaron una relación positiva significativa moderada ($Rho = 0,646$, 0.00) cumpliendo con el objetivo específico, que fue determinar la relación entre la dimensión planeación y la variable de estudio. También coincide con la investigación de Sumire (2018) quien efectuó una investigación con el propósito de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y gestión administrativa, donde los resultados evidenciaron una relación directa moderada y significativa ($Rho = 0,60$, 0,00) entre la dimensión planeación y el liderazgo transformacional. En esta línea, Mauli (2018) sostiene que la gestión de planeación es una herramienta que sirve de hoja de ruta al líder transformador para realizar una gestión eficaz en el logro de los objetivos institucionales y la toma de decisiones.

En la segunda hipótesis específica se puede apreciar que existe una relación positiva significativa alta ($\rho = 0,835$ $p = 0,000 < 0,05$), entre gestión administrativa de organización y la variable liderazgo transformacional en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019. Estos resultados son similares a la investigación de Sumire (2018), cuyo objetivo de estudio fue conocer la relación que existe entre el liderazgo transformacional con la gestión administrativa, y donde se evidenció que existe una relación significativa moderada ($\rho = 0,603$, $p = 0,000 < 0,05$) entre la dimensión gestión organización y la variable liderazgo

transformacional. También coincide con el estudio de Chuquipoma (2017), donde los resultados evidenciaron una relación positiva ($\rho = 0,515$, $p = 0,000 < 0,01$) entre la dimensión y la variable de estudio. Por lo expuesto, la gestión de organización es el proceso para comprometer el recurso humano de forma estructurada a fin de alcanzar los objetivos institucionales (Chiavenato, 2004), en este sentido, el líder educativo debe organizar, diseñar, estructurar, determinar las tareas y las responsabilidades de las diversas áreas, a través de un liderazgo transformacional (Roque, 2016).

En la tercera hipótesis específica de esta investigación se puede apreciar que existe una relación significativa alta ($\rho = 0,718$, $p = 0,000 < 0,05$), entre la dimensión gestión administrativa de dirección y la variable liderazgo transformacional en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019. Estos resultados son similares a la investigación de Chuquipoma (2017), donde se aprecia que existe una relación positiva media y significativa ($Rho = 0.676^{**}$, $p = .000 < 0.01$) entre la dimensión dirección y la variable de estudio. Un resultado similar es la de Sumire (2018), quien sostiene que existe una relación directa, moderada y significativa ($\rho = 0.60^{**}$, $p = .000 < 0.01$) entre la gestión administrativa de dirección y el liderazgo transformacional. En esta línea, Villalobos (2017) sostiene que la gestión dirección es la capacidad de dirigir, guiar, orientar y encaminar los objetivos institucionales a través de un liderazgo transformacional en el que los seguidores logren las metas trazadas y su auto crecimiento, promoviendo así el desarrollo de los grupos y la organización.

Finalmente, en la cuarta hipótesis específica de nuestra investigación se puede apreciar que existe una relación significativa alta ($\rho = 0,751$, $p = 0,000 < 0,05$), entre la dimensión gestión administrativa de control y la variable liderazgo transformacional en

las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019. Estos resultados son similares a la investigación de Chuquipoma (2017), donde se aprecia que existe una relación positiva media y significativa ($Rho = 0.553^{**}$, $p=.000<0.05$) entre la dimensión control y la variable de estudio. Un resultado similar es la de Sumire (2018), quien sostiene que existe una relación directa, moderada y significativa ($\rho = 0.605$, $p=.000<0.05$) entre la gestión de control, que es vital para verificar los objetivos alcanzados y así tomar decisiones asertivas para corregirlos, a través del liderazgo transformacional (Roque, 2016).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En relación con los objetivos de la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Respecto al objetivo general, se observa que existe relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa ($\rho = 0,858$ $p = 0.000 < 0.05$) en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- Con respecto al primer objetivo específico, se observa que existe relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de planificación ($\rho = 0,857$ $p = 0.000 < 0.05$) en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- Con respecto al segundo objetivo específico, se observa que existe relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de organización ($\rho = 0,835$ $p = 0.000 < 0.05$) en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- Con respecto al tercer objetivo específico, se observa que existe relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de dirección ($\rho = 0,718$ $p = 0.000 < 0.05$) en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.
- Con respecto al cuarto objetivo específico, se observa que existe relación positiva significativa fuerte entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa

de control ($\rho = 0,751$ $p = 0.000 < 0.05$) en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.

5.2. Recomendaciones

En función a los resultados se recomienda:

- Que los líderes educativos consideren la eficacia del liderazgo transformacional para tener una gestión administrativa eficaz en las instituciones educativas. Para eso, deben capacitarse a través de seminarios, talleres, diplomados y posgrados que faciliten la adquisición de conocimientos y herramientas necesarias para enfrentar las demandas de la calidad educativa.
- Que los directores promuevan, en los docentes, la creatividad, innovación, proactividad, visión, lealtad, eficacia, ética y a trascender más allá de sus expectativas a través de un liderazgo idealizado, intelectual, inspiracional e individualizado y hacer de las instituciones educativas competitivas y con un alto nivel de calidad.
- Que la UGEL, en coordinación con el MINEDU, asesore a las instituciones educativas públicas en la gestión pedagógica, fortaleciendo la autonomía institucional y prestando el apoyo administrativo y logístico de su jurisdicción, bajo el paradigma de un liderazgo transformacional. Asimismo, capacite, monitoree, acompañe y evalúe a los líderes educativos, respecto del liderazgo transformacional como factor determinante para una gestión eficaz.
- Que en futuras investigaciones se considere una muestra más amplia a fin de percibir la situación real del liderazgo transformacional en relación con la

gestión administrativa. Y a partir de ella, hacer propuestas para mejorar la calidad educativa de la gestión administrativa de la educación.

- Qué en futuros estudios se realice una investigación con un nivel de alcance de tipo explicativo, pues al ser más estructurada proporcionará un sentido de entendimiento más profundo de los resultados obtenidos en las variables de liderazgo transformacional y gestión administrativa.

Referencia

- AGEBRE. (2019). *Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE)* - UGEL 06. Recuperado de <http://www.ugel06.gob.pe/portal/index.php/institucional/estructura-organica/area-de-gestion-de-la-educacion-basica-regular-y-especial>
- Agüero, A. (1977). *Origen y desarrollo de la lingüística*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica
- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2016). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 8(3), 187-195. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I. y Moizer, J. (2019a). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 1–24. doi:10.1080/13603124.2019.1588381
- Alqatawenah, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. doi:10.3846/btp.2018.03
- Arokiasamy, A., Abdullah, A., Ahmad, M. y Ismail, A. (2016). Transformational Leadership of School Principals and Organizational Health of Primary School Teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 151–157. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.124
- Asring, J., & Pihl, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. doi:10.1080/14719037.2018.1544272
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. doi:10.1348/096317999166789
- Bass, B. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. doi:10.5465/amr.1987.4306754

- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi:10.1080/135943299398410
- Bass, B., & Avolio, B. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509–527. doi:10.1177/001316448904900302
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. doi:10.1080/01900699408524907
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. London: Psychology Press
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Berkovich, I., & Ori, E. (2019). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Moral Reasoning. *Leadership and Policy in Schools*, 1–18. doi:10.1080/15700763.2019.1585551
- Betancur, D. (2014). *Un estado del arte del liderazgo en el siglo XX* (Tesis de maestría, Universidad EAFIT). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2915/Daniel_BetancurCalderon_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo Y Sociedad*, 9(2), 9–33. doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112
- Bracho, O., & Garcia, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality.

- International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
doi:10.1016/j.ijhm.2018.06.014
- Burns, J. (2004). *Transforming Leadership*. New York: Routledge.
doi:10.1201/9780203735237
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(6), 883–887.
doi:10.1177/1741143218795731
- Cadillo, E. (2017). *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5443/Cadillo_SeM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campbell, J. (2018). Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in the Public Sector. *Public Performance and Management Review*, 41(2), 277–299. doi:10.1080/15309576.2017.1403332
- Campos, S., & Loza, P. (2011). Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal “Pedro Moncayo” de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Del Norte). Recuperado de [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05 FECYT 1136 TESIS.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05_FECYT_1136_TESIS.pdf)
- Cano, P. (2011). El liderazgo contemporáneo en la organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos. *El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 53–68. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2728860.pdf>
- Cervera, L. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2365>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. México: McGraw-Hill / Interamericana.

- Chiavento, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Chuquipoma, R. (2017). Control organizacional y gestión administrativa en los trabajadores de la oficina de participación ciudadana del Congreso de la República, Lima – 2016 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5646?locale-attribute=en>
- Cruzado, E. (2018). Liderazgo transformacional de los directivos y su relación con el compromiso organizacional de los docentes en los colegios públicos de la provincia de San Martín, en el año 2017 (Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión). Recuperado de <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1333>
- Damanik, E., & Aldridge, J. (2017). Transformational Leadership and its Impact on School Climate and Teachers' Self-Efficacy in Indonesian High Schools. *Journal of School Leadership*, 27(2), 269–296. doi:10.1177/105268461702700205
- Díaz, J., & Quiñones, A. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora -2017 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11754/diaz_cj.pdf?sequence=1
- Económica.
- Enriquez, L. (2017). *Liderazgo Transformacional en Directores de Primaria De La Provincia De Concepción* (Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4290/EnriquezOre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 2(34), 343–348. doi:10.22517/23447214.5621
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 98-111. doi:10.1177/1548051818824529

- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22498/22202>
- Fisher, Darrell L. y Fraser, Barry J. (1990). *Validity and Use of the School-Level Environment Questionnaire*. Artículo presentado en el Annual Meeting of the American Educational Research Association, Boston, MA. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED318757>
- Galán, A. (2010). Ética De La Investigación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(4), 1–2. doi:10.35362/rie5441666
- García, C., Carreón, J., Sánchez, A., Sandoval, F., & Morales, M. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa State of knowledge as mediator determining leadership educational management. *Ehquidad International Welfare Policies and Social Work Journal*, 5, 2386–4915. Recuperado de <http://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/viewFile/1334/1415>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *ENTRAMADO*, 11(1), 60–79. doi:10.18041/entramado.2015v11n1.21111
- German. (2012). Prácticas administrativas en educación. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13), 53–60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995892>
- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. doi:10.1108/LODJ-10-2011-0110
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo; desarrollo del concepto, evolucion y tendencias*. Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

- Gökçe, D. (2017). The Analysis of Transformational Leadership Behaviors and Their Relation with Organizational Commitment. *Southeast Europe Journal of Soft Computing*, 5(1), 51-57. doi:10.21533/scjournal.v6i1.135
- Gómez, C. (2004). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 18. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gómez, G., & Molina, M. (2006). Evaluación ética de proyectos de investigación: una experiencia pedagógica, Universidad de Antioquia, Colombia. *Investigación y educación en Enfermería*, XXIV(1), 68-77. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v24n1/v24n1a07.pdf>
- Hansen J. y Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. doi:10.1080/14719037.2018.1544272
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. doi:10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana.
- House, R. (1976). *Theory of Charismatic Leadership*. Trabajo presentado en Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- House, R., & Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. doi:10.1016/1048-9843(92)90028-E
- Huaman, E. (2018). *La gestión administrativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público – Cajamarca, 2018* (Tesis de grado, Universidad Privada del Norte). Recuperado de

[http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13063/Huamán Portal Eliana Del Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13063/Huamán%20Portal%20Eliana%20Del%20Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Hussain, S., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. doi:10.1016/j.jik.2016.07.002
- Jameel, S., & Mohammed, A. (2016). The Extent of Principals' Application of the Transformational Leadership and its Relationship to the Level of Job Satisfaction among Teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 114–119. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1099552.pdf>
- Kasasbeh, E., Harada, Y., Osman, A., & Noor, I. (2014). The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 382–394. doi:10.6007/IJARBSS/v4-i5/870
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hill / Interamericana.
- Lapo, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11–16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>
- Lee, Y., & Kuo, C. (2018). Principals' Transformational Leadership and Teachers' Work Motivation: Evidence From Elementary Schools in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 11(3), 90–113. Recuperado de <http://www.ijoi-online.org/>
- Liendo, B., & Lozada, A. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión administrativa de la Institución Educativa José Félix Black N° 80050 del Distrito de Paiján – 2017 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11807/liendo_ab.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Llamoctanta, O. (2019). Relación de la Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa en la Gerencia de Distribución del Centro de Aplicación de

- Productos Unión, Lima – 2018 (Tesis de licenciatura, Universidad peruana Unión). Recuperado de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1732>
- Loo, S., & Leh, L. (2018). Transformational Leadership As a Predictor Towards Job Satisfaction Among Form Six Teachers in Sarawak. *International Journal of Education*, 11(1), 1. doi:10.17509/ije.v11i1.11087
- López, M. (2017). *Liderazgo estudiantil en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. Propuesta Pedagógica* (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45902/26442309.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. doi:10.18682/pd.v6i0.444
- MacGregor, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Málaga, L. (2016). Liderazgo transformacional y la gestión administrativa según los docentes de una institución superior privada en Lima, 2016 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/7320>
- Martínes, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/8938>
- Mauli, J. (2018). *Liderazgo transformador y su relacion con la gestion administrativa de la calidad del colegio experimental de aplicación _ UNE* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de [http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1373/TM_CE-Ge_3212_M1 - Mauli Romero.pdf?sequence=1](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1373/TM_CE-Ge_3212_M1_Mauli_Romero.pdf?sequence=1)
- Medina, A., & Avila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262–272. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El lideraazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, XIV(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/909/90900107/>

- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Monteza, M. (2017). Liderazgo transformacional y la percepción docente en las Instituciones Educativas Públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016 (Tesis de maestría, Universidad de Piura). Recuperado de <https://hdl.handle.net/11042/3024>
- Munteanu, V. y Păun, I. (2017). The Influence of Organizational Culture on Company Performance. *Ovidius University Annals, Economic Science Series, XVII*(2), 435–439. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxviiy2017i2p435-439.html#:~:text=The%20companies%20with%20a%20strong,and%20will%20return%20to%20work.>
- Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., & Garcia, B. (2018). The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Public Management Journal, 21*(1), 131–162. doi:10.1080/10967494.2015.1106993
- Noruzi, A., Majazi, V., Azhdari, B., Nazari, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64*(5–8), 1073–1085. doi:10.1007/s00170-012-4038-y
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology, 35*(1), 227–232. doi:10.4067/S0717-95022017000100037
- Perales, A. (2010). Reflexiones sobre ética de investigación en seres humanos. *Revista Peruana de Medicina Experimental Y Salud Pública, 27*(3), 438–442. doi:10.1590/s1726-46342010000300018
- Reyes, V., Trejo, M. del C., & Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada

- desde los estudiantes. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 81. doi:10.23913/ride.v8i15.292
- Rodríguez, H. (2010). *El Liderazgo Transformacional como Antecedente de la Empleabilidad: Su Influencia en el Rendimiento Individual* (Tesis doctoral, Universitat de València). Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=TI3DBueLcxE%3D>
- Roque, J. (2016). Estrategias de gestión administrativa en mejora de la calidad de la atención al cliente en la mype comercial “San Martín” – Chiclayo (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2708/TESIS_ARNOLD_ROQUE.pdf;jsessionid=C64FFB9B12AF3EAE561BCC35F64B8D52?sequence=1
- Ruiz, A. y Silva-Payró, P. (2016). El papel de la administración en la evolución humana. *Perspectivas Docentes*, 62, 12–20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6349279.pdf>
- Ruiz, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa*. Texas: DANAGA Training and Consulting.
- Salem, R. (2012). Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Polémika*, 3(9), 62-69. Recuperado de <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/429>
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, (25), 1–39. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2016). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18(37), 41. doi:10.29344/07184670.37.1003
- Sánchez, J., y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161–170. doi:10.35197/rx.11.01.e2.2015.10.js
- Sánchez, V. (2017). *Gestión educativa y liderazgo transformacional en la Institución Educativa Particular María Reyna de Corazones – Callao* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de

- http://www.ghbook.ir/index.php?name=option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chckhashk=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas - Journal of High Andean Research*, 19(3), 295–304. doi:10.18271/ria.2017.294
- Solís, D. (2008). *Análisis Comparativo de las Etapas Administrativas y su Aporte en la Gerencia de Proyectos* (Tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia). Recuperado de <https://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/handle/120809/863/Analisis%20comparativo%20de%20las%20Etapas.pdf;jsessionid=7225439AF2D2E6D4D72315E0CDC9EC89?sequence=1>
- Soto, A. (2017). El liderazgo transformacional en la gestión administrativa de las Instituciones Educativas de la Red 09-10-11-UGEL 03 – Lima – 2017 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26852>
- Sotheccani, K. (2017). Liderazgo transformacional del directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Red 03, Ugel 05, San Juan de Lurigancho.2017 (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10846/Sotheccani_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stewart, J. (2006). Instructional and Transformational Leadership: Burns, Bass and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1–29. Recuperado de <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42735>
- Sumire, M. (2018). Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa de la Escuela Profesional de Educación de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la UNSAAC (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34194>
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and

- transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 1–11. doi:10.1111/ijsa.12256
- Talebloo, B., Basri, R., Hassan, A., & Asimiran, S. (2017). The Relationship between Transformational Leadership and Overall School Effectiveness in Primary Schools, Selangor, Malaysia Based on Teachers Perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(14), 630–649. doi:10.6007/ijarbss/v7-i14/3694
- Tian, M., & Gerhard, S. (2019). Mapping the international knowledge base of educational leadership , administration and management: a topographical perspective. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1–20. doi:10.1080/03057925.2019.1585757
- Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Colombia: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301–326. doi:10.6018/rie.37.2.365461
- Villalobos, S. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales - Lima, 2016* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7426/Villalobos_CSJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wang, S. (2019). School heads' transformational leadership and students' modernity: the multiple mediating effects of school climates. *Asia Pacific Education Review*, 20(3), 329–341. doi:10.1007/s12564-019-09575-3
- White, E. (1893). *La Iglesia Remanente*. Miami, Florida: Asociación Publicadora Interamericana
- White, E. (1966). *Mensaje Selectos*. Mountain View, California : Publicaciones Interamericanas.
- White, E. (1971). *Consejos para los Maestros*. Mountain View, California: Publicaciones Interamericanas.
- White, E. (2001). *El Ministerio Médico*. Miami, Florida: Asociación Publicadora Interamericana.

- White, E. (2012). *Un ministerio para las ciudades*. Florida: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Zalles, J. (2010). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. México: Fondo de Cultura
- Zevallos-Guillén, L. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de La Ciencia*, 9(17), 1-8. doi:10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.514
- Zhu, W., Chew, I., & Spangler, W. (2008). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52. doi:10.1016/j.leaqua.2004.06.001

APÉNDICE 1
MATRIZ INSTRUMENTAL

MATRIZ INSTRUMENTAL						
Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	índices	Fuentes de información	Instrumentos
Liderazgo transformacional	Liderazgo transformacional	Liderazgo idealizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con valores éticos. • Liderazgo con habilidades sociales. • Liderazgo con actitud positiva. 	1 al 8	Docentes Directivos	Cuestionario
		Liderazgo inspiracional.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con visión • Liderazgo con comunicación asertiva. • liderazgo con integración de equipo. 	9 al 16		Cuestionario
		Liderazgo intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con enfoque innovadora. • Liderazgo con estrategias para la solución de problemas. • Liderazgo con dominio de conocimientos y capacidades. 	17 al 24		Cuestionario
		Liderazgo individualizado	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con empatía • Liderazgo con espíritu de servicio • Liderazgo con la práctica de escucha activa y asertiva. 	25 al 32		Cuestionario
		Gestión planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de plan estratégico. • Gestión de logros. 	1 al 8		Cuestionario

	Gestión administrativa		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de sistema • gestión de visión 		
		Gestión organización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de objetivos • Gestión de responsabilidad. • Gestión de toma de decisiones 	9 al 16	Cuestionario
		Gestión dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de motivación • Gestión de comunicación. • Gestión de liderazgo 	17 al 24	Cuestionario
		Gestión control	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de control estratégico. • Gestión de monitoreo. • Gestión de propuesta. • Gestión de evaluación 	24 al 32	cuestionario

APÉNDICE 2
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DISEÑO	CONCEPTOS BÁSICOS
Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019. .	¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?	Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.	El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la y gestión administrativa, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.	<p>X ←→ Y</p> <p>X1 X2 X3 X4</p> <p>y1</p>	Liderazgo transformacional Liderazgo idealizado. Liderazgo inspiracional. Liderazgo intelectual Liderazgo individualizado
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión planeación, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión planeación en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.	HIPÓTESIS DERIVADA EL liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la planeación de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.	<p>X1 X2 X3 X4</p> <p>y2</p> <p>y3</p>	Gestión administrativa Gestión planificación Gestión organización Gestión dirección Gestión control

	<p>¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión dirección, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?</p>	<p>Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión dirección en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.</p>	<p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la dirección de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019</p>	<p>x1 x2 y4 x3 x4</p>	
	<p>¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión organización, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?</p>	<p>Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión organización en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.</p>	<p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la organización de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.</p>	<p>x1 x2 y4 x3</p>	
	<p>¿En qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión control, en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019?</p>	<p>Determinar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión control en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.</p>	<p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el control de la gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019.N°06 del distrito de Ate, 2019.</p>		

APÉNDICE 3
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Liderazgo transformacional	Liderazgo idealizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con valores éticos. • Liderazgo con habilidades sociales. • Liderazgo con actitud positiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Considera Ud. que el director respeta los puntos de vista de los colaboradores. 2) Considera Ud. que el director en la mayoría de las veces comparte la información. 3) Considera Ud. que el director afronta los conflictos en forma asertiva 4) Considera Ud. que el director soluciona los problemas que se genera dentro de la institución. 5) Considera Ud. que el director cumple con las tareas encomendadas. 6) Considera Ud. que el director tiene los conocimientos necesarios para dirigir la institución. 7) Considera Ud. que el director escucha las necesidades de sus colaboradores. 8) Considera Ud. que el director estimula los logros de sus colaboradores 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo idealizado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)
	Liderazgo inspiracional.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con visión • Liderazgo con comunicación asertiva. • liderazgo con integración de equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 9) Considera Ud. que el director es coherente con lo que dice. 10) Considera Ud. que el director nos concientiza que tan importante es su trabajo para la institución 11) Considera Ud. que el director tiene claro las prioridades de la institución. 	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo inspiracional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos)

			<p>12) Considera Ud. que el director y los colaboradores nos encontramos muy comprometidos.</p> <p>13) Considera Ud. que el director demuestra un espíritu de trabajo en equipo.</p> <p>14) Considera Ud. que el director desea que el personal alcance el éxito dentro de la institución.</p> <p>15) Considera Ud. que el director demuestra perseverancia en el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>16) Considera Ud. que el director nos motiva y entusiasma para lograr nuestros objetivos.</p>	<p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>
	Liderazgo intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con enfoque innovadora. • Liderazgo con estrategias para la solución de problemas. • Liderazgo con dominio de conocimientos y capacidades. 	<p>17) Considera Ud. que el director corrige a los colaboradores de manera positiva.</p> <p>18) Considera Ud. que el director estimula a los colaboradores a desempeñarse eficientemente.</p> <p>19) Considera Ud. que el director presenta alternativas de solución ante situaciones problemáticas.</p> <p>20) Considera Ud. que el director estimula a los colaboradores con ideas innovadoras.</p> <p>21) Considera Ud. que el director toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.</p> <p>22) Considera Ud. que el director tiene buen conocimiento para la solución de los problemas.</p> <p>23) Considera Ud. que el director está pendiente de las tareas que realizan los colaboradores.</p> <p>24) Considera Ud. que el director soluciona los problemas usando sus propias estrategias asertivas.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo intelectual.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>

Liderazgo transformacional	Liderazgo individualizado	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con empatía • Liderazgo con espíritu de servicio • Liderazgo con la práctica de escucha activa y asertiva. 	<p>25) Considera Ud. que el director sustenta sus propuestas con claridad.</p> <p>26) Considera Ud. que el director contribuye para que cada colaborador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.</p> <p>27) Considera Ud. que el director demuestra empatía comprendiendo las necesidades de los colaboradores.</p> <p>28) Considera Ud. que el director conoce las necesidades específicas de cada uno de sus colaboradores.</p> <p>29) Considera Ud. que el director suele dar elogios a sus colaboradores.</p> <p>30) Considera Ud. que el director destaca el trabajo bien hecho.</p> <p>31) Considera Ud. que el director tiene la habilidad de ayudar a sus colaboradores.</p> <p>32) Considera Ud. que el director reconoce el buen desempeño de los colaboradores dentro de la institución.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de liderazgo individualizado.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>
Gestión administrativa	Gestión planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de plan estratégico. • Gestión de logros. • Gestión de sistema • Gestión de visión 	<p>1) Considera Ud. que en la institución se ejecutan planes estratégicos.</p> <p>2) Considera Ud. que la institución considera los planes operativos y presupuestales para alcanzar las metas.</p> <p>3) Considera Ud. que selecciona el camino viable para alcanzar la meta</p> <p>4) Considera Ud. que los colaboradores toman decisiones</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión planificación</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>

			<p>oportunas para alcanzar los objetivos.</p> <p>5) Considera Ud. que existen un manual de procedimiento administrativo que indique las funciones de cada cargo.</p> <p>6) Considera Ud. que la implementación de un sistema de gestión de calidad mejoraría el control de las actividades.</p> <p>7) Considera Ud. que los colaboradores conocen la visión y la planificación de la institución.</p> <p>8) Considera Ud. que la institución debe realizar las funciones basados en objetivos.</p>	
	Gestión organización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de objetivos • Gestión de responsabilidad. • Gestión de toma de decisiones. 	<p>9) Considera Ud. que se debe aplicar un estilo de liderazgo motivacional.</p> <p>10) Considera Ud. que se debe orientar las actividades diarias para lograr los objetivos.</p> <p>11) Considera Ud. que se motiva el trabajo en equipo.</p> <p>12) Considera Ud. que la institución toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.</p> <p>13) Considera Ud. que existe buena comunicación entre jefes y colaboradores</p> <p>14) Considera Ud. que existe alguien que supervise o coordine su trabajo</p> <p>15) Considera Ud. que los colaboradores cuenten con una buena capacitación.</p> <p>16) Considera Ud. que los colaboradores deben laborar de acuerdo a su perfil profesional.</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión organización.</p> <p>1) Nunca (1 punto)</p> <p>2) Casi nunca (2 puntos)</p> <p>3) A veces (3 puntos)</p> <p>4) Casi siempre (4 puntos)</p> <p>5) Siempre (5 puntos)</p>

	<p>Gestión dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de motivación • Gestión de comunicación. • Gestión de liderazgo 	<p>17) Considera Ud. que la institución logro cumplir con los objetivos. 18) Considera Ud. que se realiza un control real del personal dentro de la institución. 19) Considera Ud. que los colaboradores reciben capacitaciones. 20) Considera Ud. que los procesos de selección del personal cumplen con los perfiles. 21) Considera Ud. que se cumple con las responsabilidades y actividades dentro de la institución 22) Considera Ud. que dentro de la institución se trabaja bajo presión. 23) Considera Ud. que se toman las decisiones adecuadas dentro de la institución. 24) Considera Ud. que se cuenta con personal especializado en las diferentes áreas</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión dirección.</p> <p>1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)</p>
	<p>Gestión control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de control estratégico. • Gestión de monitoreo. • Gestión de propuesta. • Gestión de evaluación 	<p>25) Considera Ud. que se aplica un control estratégico dentro de la institución. 26) Considera Ud. que se realiza un control presupuestal transparente 27) Considera Ud. que se ejecuta un Control de calidad dentro de la institución. 28) Considera Ud. que se realiza un monitoreo constante de los procesos dentro de la institución. 29) Considera Ud. que se participa con propuestas de mejoramiento en beneficio de la institución. 30) Considera Ud. que es evaluado su desempeño en base a algún estándar</p>	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 25 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de gestión control.</p> <p>1) Nunca (1 punto) 2) Casi nunca (2 puntos) 3) A veces (3 puntos) 4) Casi siempre (4 puntos) 5) Siempre (5 puntos)</p>

			<p>31) Considera Ud. que existe mecanismo de control en el momento que se presentan problemas.</p> <p>32) Considera Ud. que se aplica un buen monitoreo de desempeño de los colaboradores.</p>	
--	--	--	--	--

APÉNDICE 4

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

CUESTIONARIO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información para el desarrollo de una tesis, cuya temática está relacionada con el liderazgo transformacional y gestión administrativa de las instituciones educativas. Para cuyo efecto, le agradecemos de antemano la veracidad de sus respuestas, pues así lo exigen la seriedad y la rigurosidad de la investigación.

I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una X el número que corresponda a su respuesta,

1. Sexo del encuestado

Masculino (1) Femenino (2)

2. Nivel que atiende

Inicial (1) Primaria (2) Secundaria(3)

3. Años de Trabajo en la I.E.

- de 0 a 5 años (1)

- de 6 a 10 años (2)

- de 11 a más (3)

4. Edad de los docentes

De 21 a 25 años (1)

De 26 a 30 años (2)

De 31 a 35 años (3)

De 36 a 40 años (4)

Más de 41 años (5)

5. Institución donde desempeña la docencia.

6. Nivel máximo de estudios

- Bachiller (1)

- Titulado (2)

- Magister (3)

- Doctor (3)

7. Institución donde estudió el encuestado

Universidad (1)

Instituto (2)

Otro (3)

INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTION ADMINISTRATIVA

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	Ítem					
	Liderazgo transformacional					
	Liderazgo idealizado	1	2	3	4	5
1.	Considera Ud. que el director respeta los puntos de vista de los colaboradores.					
2.	Considera Ud. que el director en la mayoría de las veces comparte la información.					
3.	Considera Ud. que el director afronta los conflictos en forma asertiva					
4.	Considera Ud. que el director soluciona los problemas que se genera dentro de la institución.					
5.	Considera Ud. que el director cumple con las tareas encomendadas.					
6.	Considera Ud. que el director tiene los conocimientos necesarios para dirigir la institución.					
7.	Considera Ud. que el director escucha las necesidades de sus colaboradores.					
8.	Considera Ud. que el director estimula los logros de sus colaboradores					
	Liderazgo inspiracional	1	2	3	4	5
9.	Considera Ud. que el director es coherente con lo que dice.					
10.	Considera Ud. que el director nos concientiza que tan importante es su trabajo para la institución					
11.	Considera Ud. que el director tiene claro las prioridades de la institución.					
12.	Considera Ud. que el director y los colaboradores nos encontramos muy comprometidos.					
13.	Considera Ud. que el director demuestra un espíritu de trabajo en equipo.					
14.	Considera Ud. que el director desea que el personal alcance el éxito dentro de la institución.					

15.	Considera Ud. que el director demuestra perseverancia en el cumplimiento de los objetivos.					
16.	Considera Ud. que el director nos motiva y entusiasma para lograr nuestros objetivos.					
Liderazgo intelectual		1	2	3	4	5
17.	Considera Ud. que el director corrige a los colaboradores de manera positiva.					
18.	Considera Ud. que el director estimula a los colaboradores a desempeñarse eficientemente.					
19.	Considera Ud. que el director presenta alternativas de solución ante situaciones problemáticas.					
20.	Considera Ud. que el director estimula a los colaboradores con ideas innovadoras.					
21.	Considera Ud. que el director toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.					
22.	Considera Ud. que el director tiene buen conocimiento para la solución de los problemas.					
23.	Considera Ud. que el director está pendiente de las tareas que realizan los colaboradores.					
24.	Considera Ud. que el director soluciona los problemas usando sus propias estrategias asertivas.					
Liderazgo individualizado		1	2	3	4	5
25.	Considera Ud. que el director sustenta sus propuestas con claridad.					
26.	Considera Ud. que el director contribuye para que cada colaborador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.					
27.	Considera Ud. que el director demuestra empatía comprendiendo las necesidades de los colaboradores.					
28.	Considera Ud. que el director conoce las necesidades específicas de cada uno de sus colaboradores.					
29.	Considera Ud. que el director suele dar elogios a sus colaboradores.					
30.	Considera Ud. que el director destaca el trabajo bien hecho.					
31.	Considera Ud. que el director tiene la habilidad de ayudar a sus colaboradores.					
32.	Considera Ud. que el director reconoce el buen desempeño de los colaboradores dentro de la institución.					
Gestión administrativa						
Gestión administrativa de planeación		1	2	3	4	5
1.	Considera Ud. que en la institución se ejecutan planes estratégicos.					
2.	Considera Ud. que la institución considera los planes operativos y presupuestales para alcanzar las metas.					
3.	Considera Ud. que selecciona el camino viable para alcanzar la meta					

4.	Considera Ud. que los colaboradores toman decisiones oportunas para alcanzar los objetivos.					
5.	Considera Ud. que existen un manual de procedimiento administrativo que indique las funciones de cada cargo.					
6.	Considera Ud. que la implementación de un sistema de gestión de calidad mejoraría el control de las actividades.					
7.	Considera Ud. que los colaboradores conocen la visión y la planificación de la institución.					
8.	Considera Ud. que la institución debe realizar las funciones basados en objetivos.					
	Gestión administrativa de organización	1	2	3	4	5
9.	Considera Ud. que se debe aplicar un estilo de liderazgo motivacional.					
10.	Considera Ud. que se debe orientar las actividades diarias para lograr los objetivos.					
11.	Considera Ud. que se motiva el trabajo en equipo.					
12.	Considera Ud. que la institución toma en cuenta las opiniones de los colaboradores.					
13.	Considera Ud. que existe buena comunicación entre jefes y colaboradores					
14.	Considera Ud. que existe alguien que supervise o coordine su trabajo					
15.	Considera Ud. que los colaboradores cuenten con una buena capacitación.					
16.	Considera Ud. que los colaboradores deben laborar de acuerdo a su perfil profesional.					
	Gestión administrativa de dirección	1	2	3	4	5
17.	Considera Ud. que la institución logro cumplir con los objetivos.					
18.	Considera Ud. que se realiza un control real del personal dentro de la institución.					
19.	Considera Ud. que los colaboradores reciben capacitaciones.					
20.	Considera Ud. que los procesos de selección del personal cumplen con los perfiles.					
21.	Considera Ud. que se cumple con las responsabilidades y actividades dentro de la institución					
22.	Considera Ud. que dentro de la institución se trabaja bajo presión.					
23.	Considera Ud. que se toman las decisiones adecuadas dentro de la institución.					

24.	Considera Ud. que se cuenta con personal especializado en las diferentes áreas					
	Gestión administrativa de control	1	2	3	4	5
25.	Considera Ud. que se aplica un control estratégico dentro de la institución.					
26.	Considera Ud. que se realiza un control presupuestal transparente					
27.	Considera Ud. que se ejecuta un Control de calidad dentro de la institución.					
28.	Considera Ud. que se realiza un monitoreo constante de los procesos dentro de la institución.					
29.	Considera Ud. que se participa con propuestas de mejoramiento en beneficio de la institución.					
30.	Considera Ud. que es evaluado su desempeño en base a algún estándar					
31.	Considera Ud. que existe mecanismo de control en el momento que se presentan problemas.					
32.	Considera Ud. que se aplica un buen monitoreo de desempeño de los colaboradores.					

APÉNDICE 5
AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



PERÚ

Ministerio de Educación

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión Educativa Local N° 06

Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo

AUTORIZACIÓN

Los Directores de las instituciones Educativas N° 162, N° 1236 "Alfonso Barrantes Lingán", N° 1237 "Jorge D. Giles Llanos" y "Akira Kato" pertenecientes a la RED 11. UGEL N°06


HACEMOS CONSTAR:

Que la profesora **MARIA MARIBEL CHOQUE QUISPE** identificada con DNI 43525666, estudiante de la Escuela de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la "Universidad Peruana Unión" sede Lima, tiene autorización para aplicar los instrumentos de la investigación que lleva por título: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LAS REDES 11,12 Y 13 DE LA UGEL N°06 DEL DISTRITO DE ATE, 2019" para optar el título de Magister en Educación, con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada para los fines que crea conveniente.

Huaycán, noviembre de 2019


DIRECTOR I.E. "Akira kato"


Mg. Doris G. Mondragon Silva
Directora I.E.I. Angelitus de Jesus
DIRECTOR I.E. 162


DIRECTOR I.E N° 1236


Mg. Dora ROSA REYES GARCIA
DIRECTORA
C.M. 1007679124
DIRECTOR I.E. N° 1237



PERÚ

Ministerio de Educación

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión Educativa Local N° 06

Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo

AUTORIZACIÓN

Los Directores de las instituciones Educativas N° 1248 "5 de Abril" y N° 1258 "Sebastián Lorente" pertenecientes a la RED 12. UGEL N°06

HACEMOS CONSTAR:

Que la profesora **MARIA MARIBEL CHOQUE QUISPE** identificada con DNI 43525666, estudiante de la Escuela de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la "Universidad Peruana Unión" sede Lima, tiene autorización para aplicar los instrumentos de la investigación que lleva por título: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LAS REDES 11,12 Y 13 DE LA UGEL N°06 DEL DISTRITO DE ATE, 2019" para optar el título de Magister en Educación, con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada para los fines que crea conveniente.

Huaycán, noviembre de 2019


Lc. Víctor Fariñas
DIRECTOR
I.E. N° 1248 - HUAYCÁN

DIRECTOR I.E. N° 1248


Mg. FERNANDO M. VÁSQUEZ DÍAZ
DIRECTOR

DIRECTOR I.E N° 1258



PERÚ

Ministerio de Educación

Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana

Unidad de Gestión Educativa Local N° 06

Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo

AUTORIZACIÓN

Los Directores de las instituciones Educativas N° 1245 "José Carlos Mariátegui", N° 167 "Las Piedritas" y "Manuel Gonzáles Prada" pertenecientes a la RED 13. UGEL N°06

HACEMOS CONSTAR:

Que la profesora **MARIA MARIBEL CHOQUE QUISPE** identificada con DNI 43525666, estudiante de la Escuela de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la "Universidad Peruana Unión" sede Lima, tiene autorización para aplicar los instrumentos de la investigación que lleva por título: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LAS REDES 11,12 Y 13 DE LA UGEL N°06 DEL DISTRITO DE ATE, 2019" para optar el título de Magister en Educación, con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición de la interesada para los fines que crea conveniente.

Huaycán, noviembre de 2019



Elizabeth Amaya
N^o. Elizabeth Amaya Amaya
SUB-DIRECTORA

DIRECTOR I.E. N° 1245



Dr. Gelli Rodríguez Flores
DIRECTORA

DIRECTOR I.E. N° 167

Dr. Alfredo Villanueva B.
DIRECTOR INSTITUCIÓN EDUCATIVA

DIRECTOR I.E. "Manuel Gonzáles Prada"