



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Liderazgo transformacional en una aseguradora de  
Independencia, 2022

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Leon Quispe, Orylee David ([orcid.org/0000-0001-6896-8198](https://orcid.org/0000-0001-6896-8198))

**ASESOR:**

Dr. Carranza Estela, Teodoro ([orcid.org/0000-0002-4752-6072](https://orcid.org/0000-0002-4752-6072))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo Económico, Empleo y Emprendimiento

**LIMA – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, a mis padres que iniciaron con mucho esfuerzo mi camino universitario para que pueda alcanzar mis metas. A mi esposa y a mi hijo que siempre me impulsan con su existencia a querer mejorar en todo aspecto.

### **Agradecimiento**

Gracias a la Universidad César Vallejo por darme la accesibilidad a una carrera universitaria, a los docentes que me guiaron a lo largo de estos ciclos. Gracias Dr. Teodoro Carranza por su paciencia y guía continúa en estos dos últimos ciclos, sin ello no hubiera sido posible poder graduarme.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	14
3.3 Escenario de estudio	15
3.4 Participantes	16
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6 Procedimientos	17
3.8 Método de análisis de datos	17
3.9 Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
V. CONCLUSIONES	31
VI. RECOMENDACIONES	32
REFERENCIAS	33
ANEXOS	38

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Participantes	16
<b>Tabla 2:</b> Matriz de categorización	38
<b>Tabla 3:</b> Instrumento: Guía de entrevista	39
<b>Tabla 4:</b> Matriz de validación	41
<b>Tabla 5:</b> Matriz de Validación – Experto: Alva Arce, Rosel	42
<b>Tabla 6:</b> Matriz de validación- Experto: Cárdenas Saavedra, Abraham	43

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Evidencia entrevista Diana García	44
<b>Figura 2:</b> Evidencia entrevista Marvin Maldonado	45
<b>Figura 3:</b> Evidencia entrevista Cesar Parihuana	46
<b>Figura 4:</b> Evidencia entrevista David López	47
<b>Figura 5:</b> Evidencia entrevista Allison Palomino	48
<b>Figura 6:</b> Evidencia entrevista Jeferson Flores	49

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo conocer la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia, 2022. En este sentido el enfoque de la investigación fue cualitativa en la cual se utilizó el método inductivo. Así también contó con un diseño de tipo bibliográfico. Se utilizó la técnica de la entrevista en una muestra de 6 colaboradores de la aseguradora en mención, por medio de la herramienta guía de entrevista que constó de 12 enunciados, mediante la cual se buscó determinar en base a las respuestas de los entrevistados la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia. Los resultados nos mostraron que la jefatura, supervisores y agentes de la compañía consideran importante contar un tipo de liderazgo transformacional, ya que necesitan un líder que consolide las 4 dimensiones para tener un mejor desempeño de los equipos de trabajo. Por lo cual se concluyó que el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo más adecuado en un área comercial.

**Palabras clave:** Liderazgo, transformación, motivación, estimulación, consideración

## **Abstract**

The objective of the research was to know the importance of transformational leadership in an insurer in Independencia, 2022. In this sense, the focus of the research was qualitative in which the inductive method was used. Thus, it also had a bibliographic type design. The interview technique was used in a sample of 6 employees of the insurer in question, through the interview guide tool that consisted of 12 statements, through which it was sought to determine based on the responses of the interviewees the importance of the transformational leadership at an Independencia insurance company. The results showed us that the management, supervisors, and agents of the company consider it important to have a type of transformational leadership, since they need a leader who consolidates the 4 dimensions to have a better performance of the work teams. Therefore, it was concluded that transformational leadership is the most appropriate type of leadership in a commercial area.

**Keywords:** Leadership, transformation, motivation, stimulation consideration



## I. INTRODUCCIÓN

Toda organización necesita de un líder, un líder que transforme, que inspire, que reconozca y un líder al que las personas admiren. No obstante, actualmente las empresas carecen de este tipo de talento; normalmente existe un líder autoritario o un líder sin visión que no se enfoca en potenciar las habilidades de sus trabajadores. Es por ello que un tema de relevancia en los últimos años es determinar el tipo de liderazgo que se aplica en cada organización.

Es así como, en el ámbito internacional, Herмосilla et al. (2016) nos indica que, en un contexto de ampliación de mercados globales, del crecimiento de equipos de trabajo pluriculturales con una mayor movilidad laboral, comprender las semejanzas y diferencias con relación al liderazgo pueden resultar beneficiosa para una gerencia exitosa. En relación con lo que indica el autor actualmente es importante determinar el estilo exacto que desarrollaremos en nuestra organización.

Asimismo, a nivel Latinoamérica, en México Rojero- Jiménez (2019) señala que las principales problemáticas que enfrentan las MiPymes van desde la falta de conocimiento de sus dueños sobre el liderazgo y manejo de habilidades empresariales, hasta la falta de educación en manejo de negocios en los empresarios. Podemos inferir, que, si los empresarios no tienen una correcta concepción de como liderar sus pequeños negocios, no podrán seguir creciendo en el ámbito empresarial.

En el ámbito nacional, Ávila (2019) nos indica que si bien es cierto el Perú ha tenido un gran crecimiento sostenido en la última década, el Estado no direccionó correctamente este crecimiento, existiendo a la fecha casi 170 conflictos sociales activos. Estas deficiencias en las gestiones del Estado se deben principalmente una falta de liderazgo que comprometa a los colaboradores al cumplimiento de objetivos. Un problema diario que observamos en el Perú es la falta de liderazgo en todas nuestras instituciones,

es por ello, que existe una gran desaprobación del pueblo peruano hacia el ejecutivo.

Ante lo expuesto, se formuló los siguientes problemas de investigación:

El problema general fue: ¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia ,2022?, de igual manera, los problemas específicos fueron: (a) ¿Cuál es la característica de la influencia idealizada en una aseguradora de Independencia,2022?, (b) ¿Cuál es la característica de la motivación inspiracional en una aseguradora de Independencia, 2022?, (c) ¿Cuál es la característica de la estimulación intelectual en una aseguradora de Independencia, 2022?, (d) ¿Cuál es la característica de la consideración individualizada en una aseguradora de Independencia, 2022?

Esta investigación presento justificación teórica, práctica y metodológica.

La investigación tuvo una justificación teórica. De acuerdo con Vara (2008) la justificación teórica existe cuando se aporta un nuevo conocimiento científico, nuevos conceptos y nuevas teorías. Asimismo, Arévalo-Avecilla (2019) nos señala que la mayoría de los estudios sobre personalidad y liderazgo se han desarrollado en países de “primer mundo”, pero caso ningún estudio se ha dado en países en desarrollo como el nuestro. En este sentido, observamos que la presente investigación enriquecerá la literatura en torno a la variable liderazgo transformacional, sobre todo al aplicarse en un sector como es el rubro asegurador, donde la gestión comercial está muy ligada al desempeño del líder.

La investigación tuvo una justificación práctica. De acuerdo con Vara (2008) existe cuando se aportan información útil para la resolución de alguna problemática. De esta manera, Salgado et al. (2022) nos manifiesta que en ante los problemas actuales que enfrentan las corporaciones el liderazgo transformacional es uno de los principales factores que posibilitará que las organizaciones actuales sean proactivas, resistentes y sostenibles, de la mano de la creatividad e innovación. En este sentido, la información presentada en la presente investigación, así como sus conclusiones y recomendaciones servirán para identificar ciertas deficiencias, así como

oportunidades de mejora en el estilo de liderazgo aplicado en las organizaciones peruanas, con la finalidad mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, proveer una mejor calidad laboral al mismo, desarrollar un mejor clima laboral y sobre todo lograr que la organización alcance sus objetivos planteados.

La presente investigación tuvo justificación metodológica. Según Vara (2008) la justificación metodológica existe cuando se aporta nuevas herramientas de evaluación. En nuestro caso, hemos elaborado un sistema de evaluación basado en la entrevista, que utilizaremos para recopilar por primera vez información importante acerca del liderazgo transformacional ejercido en la empresa aseguradora sobre la cual estamos desarrollando la investigación. Así también, en base a nuestro estudio se espera que la organización pueda generar un plan estratégico enfocado en fortalecer el liderazgo en las áreas comerciales, que pueda ser replicado por otras empresas del mismo rubro en el Perú.

Es por ello que, ante las justificaciones expuestas el objetivo general de nuestra investigación fue: Conocer la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia, 2022; de igual manera, los objetivos específicos fueron: (a) Conocer la característica de la influencia idealizada en una aseguradora de Independencia, 2022; (b) Conocer la característica de la motivación inspiracional en una aseguradora de Independencia, 2022; (c) Conocer la característica de la estimulación intelectual en una aseguradora de Independencia, 2022; (d) Conocer la característica de la consideración individualizada en una aseguradora de Independencia, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

En el contexto Internacional, en México, Rojero - Jiménez et al (2019) en su estudio de investigación sobre la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los colaboradores de las MiPymes de Durango (México) afirman estadísticamente que existe influencia del estilo de liderazgo sobre los colaboradores de la sus empresas, siendo la característica con más relación la libertad que se le puede brindar a los empleados para realizar sus labores, obviamente esto alineado a un grado de madurez del colaborador para el cumplimiento de sus labores.

En Colombia, Diaz (2019) en su investigación abordó la influencia del liderazgo transformacional en relación con la responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras, en donde determino que, a mayor nivel de percepción de liderazgo transformacional, mayor serán las acciones de responsabilidad dentro de las organizaciones. También se determinó que mientras más confianza genera el líder hacia sus seguidoras, las seguidoras más se sentirán identificadas con la organización y las buenas prácticas.

En España, Hermosilla (2016) desarrolló un estudio de investigación en 4 organizaciones de España, específicamente en Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra, en el cual participaron 47 directivos y 107 subordinados, donde determinó que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Una conclusión resaltante de la siguiente investigación es que se observó la superioridad del estilo de liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional, en este mismo sentido se determinó que los líderes con este estilo logran que los colaboradores confíen en ellos en situaciones de cambio e incertidumbre.

En España, Peñafiel et al. (2019) en su investigación sobre los gerentes de pequeñas empresas en Quevedo donde se identificó que, a menos estilo de liderazgo transformacional, el rendimiento laboral disminuía en la misma proporción. Un dato importante de la investigación es que se determinó que

el sentido del humor facilita la consecución más rápida de los trabajos diarios tanto en equipo como individuales.

En Portugal, Paloucci et al. (2018) en su estudio analizó 90 equipos de trabajo en de diferentes organizaciones de Portugal, donde busca medir la eficacia de los equipos utilizando 3 variables: Viabilidad, mejor del proceso y experiencia de calidad grupal, de los cuales observó que existía una relación directa entre el compromiso afectivo con el equipo y el liderazgo transformacional.

En Ecuador, Arévalo Avecillas (2019) realizó una investigación a mas a 368 profesionales que cursan Posgrado en la Universidades de Ecuador para poder determinar el impacto del dominio de la personalidad y la experiencia de trabajo en el liderazgo transformacional que puede llegar a desarrollar un profesional. Entre las conclusiones más resaltantes, se determinó que los administradores con alto dominios de la personalidad como extraversión y la escrupulosidad son más propensos a desarrollar conductas asociadas a un líder transformacional.

En España, García- Giui et al. (2016) en su investigación analizó el impacto del liderazgo transformacional en las líneas de mando del ejército español, donde la muestra se compuso por 243 miembros de 51 pelotones. Se direcciono la investigación a observar la relación entre el compromiso con el grupo y la cohesión grupal, determinándose que el papel del líder transformador es relevante para potenciar al grupo. Esto nos demuestra que este tipo de liderazgo sirve para todo tipo de organizaciones.

En Argentina, Caridi et al. (2018) realizó en su investigación determino que los directivos de las salas de Juego de Mar de Plata carecían de un estilo de liderazgo transformacional, lo cual evidenciaba que los directivos no influían orgullo y respeto en sus colaboradores, lo cual determinaba que el ambiente laboral de las salas de Juego en Argentina eran un ambiente tóxico para los colaboradores.

En Portugal, Marques y Costa (2015) en una investigación donde se encuestó a 58 empleados de la Fundación Serralves, comprobaron que el liderazgo organizacional refuerza positivamente la confianza organizacional. De esta misma manera pudieron observar que el liderazgo transformacional y la confianza organizacional no están influenciados por el compromiso laboral de los colaboradores.

En Chile, Vásquez (2021) en su estudio analizó la relación del rol mediador de la confianza organizacional y el engagement entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, centrándose en más de 201 colaboradores de la generación denominada "Millennials. Su enfoque se basa en proponer modelos de organizaciones saludables y resilientes (HERO) en donde estos factores anteriormente mencionados son los 3 factores de éxito para su desarrollo. Un de las conclusiones resaltantes del presente trabajo es que los Millennials prefieren en su mayoría un estilo de liderazgo transformacional para el desarrollo correcto de sus funciones.

En el contexto nacional, se consideró pertinente citar a Ríos y Horna (2019), quienes analizan en su estudio de investigación el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpacas del Perú en Arequipa. La investigación determinó que el liderazgo transformacional influye positivamente en la cultura organizacional de estas empresas, siendo la dimensión motivación inspiracional la más influyente en los colaboradores.

En el Callao, Lavado y Vargas (2017) en su investigación buscaban determinar si las competencias de los líderes del Hospital Sabogal se complementaban directamente con el desarrollo de las funciones de sus colaboradores. El estudio se centraba en mejorar el funcionamiento integrado de la Red asistencial, utilizando un estilo de liderazgo transformacional para alcanzar estos objetivos. Un dato relevante en la investigación es que se descubrió que si bien es cierto los médicos sabían características del liderazgo, en su mayoría no conocían el concepto de líder transformador.

En Lima, Zevallos (2019) en su estudio analizó el liderazgo transformacional en relación con el desempeño de 149 docentes de 5 instituciones educativas privadas, en este estudio se determinó que la función de los directores de cada institución al aplicar prácticas pedagógicas enfocadas al liderazgo transformacional influye directamente en el desempeño de los docentes.

En Lima, Torres (2020) en su estudio investigó la influencia del liderazgo transformacional en una institución educativa de la UGEL 02, cuestionando a la plana docente sobre su percepción del estilo de liderazgo aplicado por el director de la institución. Concluyeron que el líder generaba la motivación necesaria para alcanzar los objetivos personales e institucionales de cada colaborador, analizando también que el liderazgo transformacional es dinámico y cambiantes en cada persona.

En Huaraz, Ávila (2019) investigó directamente en la Municipalidad de Huaraz, encuestando a 61 colaboradores sobre la percepción que tiene acerca del liderazgo transformacional, en la cual un 80.3% calificó al liderazgo transformacional como un liderazgo positivo, así mismo indicaron que sus líderes se preocupaban directamente por su bienestar y desarrollo profesional, lo cual impactaba de manera directa en el desarrollo de sus actividades y el compromiso con la organización.

En Huancayo, Laredo y Alania (2021) en su investigación se basaron en determinar el estilo de liderazgo predominante en la Universidad Nacional del Centro del Perú, para lo cual encuestaron a 150 docentes mediante un coteo probabilístico. El resultado fue que aproximadamente el 47% de docente consideraron que los directivos si aplicaban un estilo de liderazgo transformacional, como consecuencia este tipo de liderazgo ayudo de manera significativa a la implementación de cambios estructurales en la organización.

En Tumbes, Saldarriaga (2021) en su estudio buscó determinar la influencia del liderazgo transformacional en los colaboradores de la Municipalidad de Zarumilla, Tumbes. Los resultados obtenidos mostraron que la influencia de este tipo de liderazgo aumentaba el desempeño laboral según la opinión del

71% de los trabajadores de la municipalidad. No obstante, un factor a mejorar es la motivación ejercida en las distintas áreas de la organización.

En Lima, Bernaola y Vidaurre (2020) en su investigación realizaron 15 entrevistas a ejecutivos de mandos altos de dos empresas de Lima Metropolitana, donde concluyeron que el liderazgo transformacional se facilita a partir de la actitud empática del gerente con sus colaboradores, siempre buscando diversas fuentes de motivación y la estimulación de las ideas mediante la delegación de actividades que tengan la finalidad de generar un desarrollo profesional en los mismos.

En Junín, Rojas et al. (2021) en su investigación en la Municipalidad Provincial de Satipo en Junín, determinó que existe una relación directa entre las variables de liderazgo transformacional y gestión financiera, concluyendo que las dimensiones de planificación, dirección, ejecución y control mejora notablemente al aplicarse un estilo de liderazgo transformacional.

Con respecto a las teorías relacionadas, Según señala Perilla- Toro y Gómez – Ortiz nos comentan que el termino liderazgo transformacional fue propuesto por Burns en el año 1978, pero posteriormente afianzado por Bass en el año 1985 cuando diferencio el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional. En este sentido, podemos afirmar que el liderazgo transformacional es considerado en una relación de progreso mutuo, donde la empatía es un factor determinante para el manejo de las relaciones, un seguidor puede volverse líder, y un líder puede volverse un seguidor moral.

En este sentido, Bracho y García (2013) nos señalan que el liderazgo transformacional es proceso de cambio positivo, en donde a través de la dirección y motivación del líder se logran llevan a cabo actividades relacionadas directamente con el logro de objetivos. Como el nombre mismo lo dice, transformacional está relacionado al cambio, una nueva forma de liderar en la cual el colaborador se sienta inspirado, y se podría decir, hasta admiración por la persona que lo está liderando.



De esta forma, Bracho y García (2013) nos plantean según sus investigaciones que un líder transformador debe poseer las siguientes características:

**Carisma:** Un líder carismático provocará que los colaboradores se identifiquen con su persona y generará seguridad y compromiso.

**Creatividad:** El líder transformacional no debe pensar convencionalmente, tiene que ser un estratega que siempre este un paso adelante, tomando como referencia la sabiduría como factor de éxito.

**Interactividad:** Un líder transformacional interactúa constantemente con el equipo, buscando el trabajo en conjunto, realizando el acompañamiento a su personal, liderando con el ejemplo en la realización de las funciones.

**Visión:** El líder transformacional debe tener clara la visión del equipo, con la facilidad de poder comunicarla y lograr que los colaboradores la interioricen a través de la motivación.

**Ética:** Un líder transformacional debe ser un referente de integridad, debe saber separar el ámbito emocional del ámbito estrictamente profesional, cumple con las normas y lineamientos, no por imposición, sino por decisión propia.

**Orientación a las personas:** El líder se orienta a las necesidades de su personal mediante la comunicación efectiva. Le importa su gente, y sabe diferenciar límites necesarios entre ayudar y ceder.

**Coherencia:** El líder transformacional siempre debe tener coherencia en lo que dice, hace y piensa.

Sin embargo, como todo proceso debe tener un factor de medición para saber si el liderazgo transformacional está siendo ejecutado de la mejor manera, en este sentido Bass y Avolio (2006) nos indican que para la medición del desempeño de este tipo de liderazgo podemos utilizar los siguientes aspectos:

**Satisfacción:** En este aspecto, si el liderazgo transformacional está siendo bien desarrollado observaremos en el colaborador un alto grado de compromiso y agrado respecto a su trabajo.

**Esfuerzo Extra:** Se logrará una mayor productividad diaria de los colaboradores en sus tareas diarias, porque se sienten comprometidos con el líder y la organización. Como el subtítulo lo indica realizarán siempre un esfuerzo extra por convicción.

**Efectividad:** Se observará un cumplimiento de los objetivos mucho más eficiente y eficaz.

En cuanto a los enfoques conceptuales, se encuentra la categoría liderazgo transformacional dividida por cuatro subcategorías; es decir la categoría liderazgo transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Como concepto general de la categoría liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006) nos mencionan que es considerado un proceso que incentiva y transforma al cambio a los colaboradores, el cual se encuentra detallado en 4 dimensiones: influencia idealizada (atribuida y conductual), la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.

**Subcategoría 1 – Influencia idealizada.** Según Fischman (2017) la influencia idealizada con la capacidad del líder para captar la admiración de sus colaboradores, actuando de forma íntegra, lo cual conlleva que tengan una alta confianza en su persona.

Así también Baquero (2021) mencionó que los líderes con elevados niveles de influencia idealizada se relacionan con clientes de manera más satisfactoria. La influencia idealizada, así como la transparencia en las relaciones, moral internalizada procesamiento equilibrado generar una mayor satisfacción en los clientes.

En este sentido Palomo (2008) nos indica que últimamente la influencia idealizada se relaciona con el carisma, ya que este concepto se relaciona con la capacidad del líder generar la confianza y respeto de sus seguidores, estableciendo un compromiso emocional con ellos.

**Capacitación:** Según Ganivet (2017) “la capacitación es la herramienta para la actualización y mejoramiento de conocimientos y competencias de todos los miembros de la organización para desarrollar de manera eficaz las tareas y funciones que tienen asignadas” (p. 339).

**Acompañamiento:** Según Bravo et al. (2017) la labor de acompañamiento por parte de los directivos implica el desarrollo de diversas destrezas y habilidades en sus colaboradores a través de la formación y seguimiento.

**Confianza:** En este sentido Lockward (2011) señala que la confianza es la base la comunicación, siendo uno de los pilares fundamentales de una buena administración en las empresas.

**Subcategoría - Motivación inspiracional:** Según Palomo (2008), “la motivación inspiracional se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma” (p. 42).

En este sentido, Cruz (2014) nos indica que el líder debe ayudar a su gente a desarrollar una filosofía hacia la labor que realiza que trascienda la mentalidad materialista y desarrolle un sentido de compromiso que lo ayude a mantenerse enfocado y motivado. Por otro lado, Guilbert (2011) nos señala que la motivación inspiracional esta centrada en la acción, que no se pierde en formalismos ni burocracias.

**Motivación:** Según Naranjo (2009) la motivación orienta las acciones de las personas, conduciéndola a realizar acciones concretas para alcanzar los objetivos específicos a los que quiere llegar.

**Compromiso.** Según Silva (2018), “el compromiso es la voluntad de un trabajador de hacer un esfuerzo adicional para lograr la visión organizacional” (p. 47).

**Inspiración:** Según Guelbenzu (2013) la inspiración es la sensación que genera en ti algo especial que conecta directamente con la creación de ideas de forma natural.

**Subcategoría 3 -Estimulación intelectual:** Según Salcedo (2018) la estimulación intelectual de un líder se basa principalmente en favorecer enfoques innovadores utilizando la inteligencia y creatividad de sus colaboradores para identificar nuevas oportunidades y solucionar problemáticas.

En este sentido, Ayoub (2011) nos indica que los líderes intelectualmente estimulantes pueden despertar en sus seguidores, en el grupo y en la organización, mayores niveles de creatividad e innovación sobre todo en la forma de ver los problemas y buscar soluciones.

**Innovación:** Según Arraut (2008), “la innovación de tipo organizacional es la búsqueda de nuevos diseños organizacionales alterando las estructuras internas de la organización e implica además cambiar los límites entre la organización y el mercado” (p. 188).

**Conocimiento:** En este sentido Rodríguez – Ponce (2022) indica que el conocimiento ayuda a que las empresas obtengan, organicen, generen y diseminen ideas para generar productos y/o servicios.

**Resolución de problemas:** Durán (2018) nos indica que es el proceso mediante el cual realizamos acciones para identificar un conflicto, generando posteriormente la solución más beneficiosa para la situación.

**Subcategoría 4 – Consideración Individualizada:** Según Miño y Dávila (2022) la consideración individualizada se da cuando los líderes prestan atención a las necesidades principales de sus colaboradores, se enfocan en su crecimiento, delegando tareas y reconociendo individualmente sus méritos.

Así también, Carmen (2004) nos señala que el uso de liderazgo de consideración individual contribuye significativamente al desarrollo potencial

individual de los subordinados, es en parte entrenamiento, se les provee de continua retroalimentación y unión a las necesidades individuales continuas para la misión de la organización.

Por último, Ayoub (2011) menciona que el líder alto en consideración individualizada mantiene una orientación al desarrollo, delegando, individualizando el trato ejerciendo como mentor y ayudando a satisfacer necesidades específicas.

**Empatía:** Según Rivero (2019) la empatía es la percepción que tenemos sobre una persona con relación a lo que piensa, siente o hace para poder entenderla y ponernos en su lugar.

**Reconocimiento:** Según Cepeda et al (2015) el reconocimiento laboral es “El conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica” (p. 37).

**Oportunidades de crecimiento:** Según Madero (2009) es el interés de la empresa en el crecimiento de los colaboradores ofreciendo una mejora profesional mediante diversas herramientas como planes y rutas de carrera, entre otras fortaleciendo el compromiso y retención de sus colaboradores.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación:**

El enfoque de la investigación fue cualitativo. En este sentido Gibbs (2012) nos menciona que en este tipo de investigación las teorías y conceptos se juntan con el análisis de datos, para justificar nuevas generalizaciones generando nuevas formas de comprensión y conocimiento. Adicionalmente, la investigación fue cualitativa, ya que recopilamos y analizamos datos no numéricos, con un enfoque interpretativo.

##### **3.1.1. Tipo de investigación:**

Según Vara (2008) actualmente no tiene mucho sentido diferenciar entre tipo de investigación básica o aplicada, ya que una investigación en la actualidad debe aportar soluciones prácticas y reforzar el conocimiento. Sin embargo, si tenemos que distinguir; la presente investigación fue básica, debido a que se centró en recoger y recopilar información, con el objetivo de aumentar el conocimiento científico sobre el liderazgo transformacional.

##### **3.1.2. Diseño de Investigación:**

El diseño de la investigación fue bibliográfico. Según Vara (2008) el diseño de investigación bibliográfico el investigador siempre se preocupa por la fidelidad de la información, seleccionando las fuentes más relevantes para el estudio.

En el presente trabajo se eligieron cuidadosamente las fuentes con mucho orden, de manera sistemática y con bastante rigor para que la tesis incremente su margen de confianza.

#### **3.2. Categorías, Subcategorías y Matriz de Categorización.**

##### **3.2.1. Categoría: Liderazgo transformacional:**

En el presente trabajo conto con solo una categoría principal que es Liderazgo transformacional sobre la cual se centra toda la investigación.

##### **3.2.2. Subcategorías:**

Conto con 4 subcategorías, relacionadas directamente con las dimensiones propuesta para el liderazgo transformacional, cada una contó con 3 divisiones que son las siguientes:

### **Subcategoría: Influencia Idealizada**

Estuvo dividida en:

- Capacitación
- Acompañamiento
- Confianza

### **Subcategoría: Motivación Inspiracional**

Estuvo dividida en:

- Motivación
- Compromiso
- Inspiración

### **Subcategoría: Estimulación intelectual**

Estuvo dividida en:

- Innovación
- Conocimiento
- Resolución de problemas.

### **Subcategoría: Consideración Individualizada**

Estuvo dividida en:

- Empatía
- Reconocimiento
- Oportunidades de Crecimiento

### **3.2.3. Matriz de categorización:**

Respecto a la matriz de categorización fue subida en los anexos con todos los elementos necesarios.

### **3.3. Escenario de estudio:**

El escenario de estudio se desarrolló en las oficinas de la empresa aseguradora ubicada en Av., Industrial 3616. Se estableció las entrevistas en el 5to piso de la Torre correspondiente. La oficina en específico donde se desarrollará las entrevistas de la investigación cuenta dimensión aproximada de 60 m2.

Se entrevistó a la jefa del Canal Diana García Valladolid, a 3 supervisores, y a 2 agentes más representativos de la red, consolidando un total de 6 entrevistados.

Las principales características de los participantes fueron las siguientes:

- Sexo: Ambos

Edad: Entre 23 y 42 años

Nacionalidad: peruana

Nivel socioeconómico: C/B/A

Ocupación: Agentes comerciales

Estado civil: Diverso, aunque predomina los convivientes.

### 3.4. Participantes:

Los participantes de los cuales se obtuvo la información fueron la jefa de la Red, 3 supervisores y 2 agentes comerciales de la Red Digital Decesos. En este sentido podemos mencionar que nuestra muestra fue de tipo intencional. Según Fernández (2004) este procedimiento se basa en seleccionar la muestra más conveniente para el estudio o en permitir la participación voluntaria.

Tabla 1

#### *Participantes*

Código	Nombre	Cargo
E1	Entrevistado 1	Jefa del Canal Digital Decesos
E2	Entrevistado 2	Supervisor – Digital Decesos
E3	Entrevistado 3	Supervisor – Digital Decesos
E4	Entrevistado 4	Supervisor – Digital Decesos
E5	Entrevistado 5	Agente Comercial Decesos
E6	Entrevistado 6	Agente Comercial Decesos

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

La técnica de recolección de datos utilizado fue la entrevista a profundidad. Según Tolley (2006) la entrevista constituye un intercambio entre un entrevistador y un entrevistado, siendo una conversación con un propósito. En este sentido, nos ayudamos con el instrumento de la guía de entrevista, la cual constó de 12 preguntas que se formularon durante las entrevistas enfocadas en cada dimensión del liderazgo transformacional. Esto nos proporcionó la información necesaria para complementar nuestra investigación.



### **3.6. Procedimientos**

En este apartado, según Kvaile (2011) nos menciona que el escenario de la entrevista principalmente se adecua con un guion para generar una entrevista semiestructurada con los temas más importantes a cubrir. Los procedimientos de la utilización del instrumento se dieron mediante entrevista presenciales, que fueron grabadas donde la jefa, supervisores y agentes comerciales respondieron a una serie de interrogatorios según los ítems de la guía de entrevista realizada, con la finalidad de recolectar información.

#### **Instrumento: Guía de Entrevista:**

**Primero:** Se realizaron entrevistas personalizadas y presenciales enfocadas en el problema general y los problemas específicos.

**Segundo:** Esta entrevista fue grabada por el autor de la investigación; Orylee David León Quispe. Las respuestas de los involucrados son productos de su gestión diaria en el área comercial, siendo participes del tipo de liderazgo que se desarrolla. Finalmente, se analizó y sintetizó las respuestas obtenidas para añadirlas al trabajo de investigación.

### **3.7. Rigor Científico**

El trabajo fue validado por el asesor principal, y adicional se ratificó por 3 docentes adicionales en el grado de Magister, los cuales le dieron la confiabilidad, consistencia lógica, credibilidad y aplicabilidad al instrumento de validación utilización, y por consecuencia a la tesis.

### **3.8. Método de Análisis de la Información**

Para el método de análisis de información se utilizó el método inductivo. Según Gibbs (2012) la inducción es la justificación de una explicación general basada en la acumulación de muchas circunstancias particulares pero similares. De esta manera llegamos a analizar las respuestas particulares brindadas para poder generar conclusiones generales.

### **3.9. Aspectos Éticos**

La ética constituye un aspecto relevante en toda investigación, en ese sentido el presente estudio cumplió con los principios esenciales de moralidad.

Según Buxarrais et al. (2004) resulta necesario exigir a los administradores de la ciencia idoneidad, pluralismo y transparencia, poniendo en práctica la evaluación entre colegas. De esta manera, quien evalúa cuenta también con

obligaciones éticas importantes (p.55). Así también, podemos validar que el siguiente estudio se realizó cuidando los datos confidenciales de los colaboradores entrevistados de la aseguradora en mención. Además, se preservaron los datos reales respecto a las respuestas brindadas por las personas encuestadas.

Asimismo, las respuestas brindadas solo fueron de conocimiento del investigador, cuidando la imagen de cada uno de los entrevistados.

Por último, el presente trabajo respetó todos los derechos de autor y la propiedad intelectual, brindando la certeza de que todas las fuentes citadas de forma correcta en las Normas APA 2021 – 7ma edición.

#### IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el primer objetivo específico 1, que fue conocer la característica de la influencia idealizada en una aseguradora de independencia, 2022. Se relaciona con la subcategoría influencia idealizada que se divide en las 3 siguientes partes: capacitación, acompañamiento y confianza. De modo que los resultados y respuestas de los entrevistados en la aseguradora en mención sirvieron de gran aporte para el desarrollo de la tesis.

De acuerdo con las entrevistas realizadas en relación con la influencia idealizada, los entrevistados coincidieron en que la influencia de un líder es de vital importancia para el mantenimiento de los equipos de trabajo. El que un líder pueda contagiar la visión a su equipo y ellos seguirla constituye muchas veces el factor de éxito de los equipos comerciales.

Desde este punto de vista la jefa de la Red menciona que un factor predominante de que un líder debe de tener es la capacitación hacia los nuevos ingresos, para alimentarlos de todo el conocimiento ganado a lo largo de los años.

“... En el área comercial nosotros, tratamos de educar a los agentes para que ellos sigan una línea. Entonces la capacitación, darle las herramientas a los agentes para que ellos puedan desarrollarse, viene a ser la piedra fundamental e inicial para que ellos puedan comenzar a equilibrar su labor, no solamente profesional, sino también su labora personal...” (E1).

En este sentido, los supervisores del canal consideraron que el acompañamiento es parte fundamental en generar una influencia idealizada dentro del equipo de trabajo, indicando que, si no hacemos un trabajo de demostrar como se vende, sobre todo en las citas más importantes, el agente nunca llegará a ser un experto en el producto.

“...Siento que es importante que un agente pueda sentir el acompañamiento de una persona que sabe un poquito más, y pueda aprender también de eso, el manejo de casuísticas, el manejo de objeciones, en realidad todo el proceso de una venta, no solo en el momento de la venta, sino antes, como preparase antes de la venta” (E2).

Por último, los agentes comerciales más representativos mencionaron que, la confianza que un líder debe tener hacia el trabajo de sus colaboradores es importante para fortalecer la seguridad y proactividad del personal a cargo. Mencionaron que se sienten más resolutivos si observan que el líder les delega actividades, y sobre todo los deja a cargo de tareas importantes dentro las supervisiones.

“...definitivamente si el líder no inspiraría la confianza creo que todos estarían por aquí por allá, y creo que no habría ese manejo por parte del grupo, sin embargo, con la confianza que nos brindan nos ayuda a poder desenvolvernos muchos mejor”. (E5)

En este sentido, respecto al objetivo específico 1, se realizó la discusión con los antecedentes, en consecuencia, Diaz (2019) señala en su investigación sobre la influencia del liderazgo transformacional en relación con la responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras que, a mayor nivel de percepción de liderazgo transformacional, mayor serán las acciones de responsabilidad dentro de las organizaciones. También se determinó que mientras más confianza genera el líder hacia sus seguidoras, las seguidoras más se sentirán identificadas con la organización y las buenas prácticas. De acuerdo con Baquero (2021) un liderazgo con influencia idealizada también genera una mayor satisfacción con los clientes, Por último, Palomo (2008) nos habla que la influencia idealizada se relaciona directamente con el carisma ya que el líder genera confianza y respeto de sus seguidores. Podemos analizar que la siguiente tesis concuerda con Palomo ya que según los resultados obtenidos observamos para poder ser un buen líder comercial debemos partir por ser carismáticos, de lo contrario no podríamos capacitar, ni guiar y mucho menos generar confianza en nuestros subordinados, así también concuerda con Baquero ya que analizando nuestra relación con los clientes la confianza que pueda expresar un colaborador en la comunicación con el cliente es un factor determinante para el cierre de venta

Respecto al objetivo 1, tomando en cuenta lo mencionado por los entrevistados y en un plano de discusión interna, se puede decir que los 6 entrevistados coincidieron en que los componentes de la subcategoría influencia idealizada, como el acompañamiento, la capacitación y la confianza brindada son procesos que debería realizar todo líder de equipo. Por otro lado, refirieron que en su mayoría que el acompañamiento a citas comerciales es un factor determinante para el éxito comercial

Añaden de igual manera, que las capacitaciones brindadas directamente por el líder refuerzan el espíritu de equipo, debido a que el líder predica con el ejemplo.

De esta forma, a manera de opinión, con referencia al objetivo específico 1, considero que la influencia idealizada es una de las competencias relevantes que todos los que estamos a cargo de un grupo humano debemos mejorar, de esta manera generaremos confianza en cada uno de los agentes. Es por ello que, debemos planificar siempre un adecuado sistema de acompañamiento y capacitaciones constantes con los colaboradores. En las áreas comerciales actuales, es muy común observar que estos 3 conceptos: capacitación, acompañamiento y confianza han sido dejado de lados, debido a que existe una formación más individualista, donde los líderes muchas veces consideran que los agentes deben formarse solos, lo cual comprobamos es errado porque las personas necesitan un líder que los acompañe y ayude en el proceso de aprendizaje.

De acuerdo con el segundo objetivo específico 2, que fue conocer la característica de la motivación inspiracional en una aseguradora de independencia, 2022. Se relaciona con la subcategoría motivación inspiracional que se divide en las 3 siguientes partes: motivación, compromiso e inspiración. De modo que los resultados y respuestas de los entrevistados en la aseguradora en mención sirvieron de gran aporte para el desarrollo de la tesis.

De acuerdo con las entrevistas realizadas en relación con la motivación inspiracional, los entrevistados mencionaron que la motivación es un factor relevante en los equipos comerciales, el gozar de un equipo motivado incrementa la productividad de las ventas. Un líder que no motiva a su equipo obtendrá resultados negativos en la mayoría de las situaciones.

Desde este punto de vista, la jefa de la Red menciono que la motivación va ligada a la dinámica de equipo que implanta el líder en sus equipos comerciales. Es directa la relación entre la motivación y la producción del equipo.

“...La motivación para mí es un 100, para mí es muy importante, nosotros partimos de que somos emocionales, entonces al ser personas emocionales hoy en

días, al vivir el tema de una pandemia que como ustedes saben ha sido muy chocante para todas las familias, y que quizás cada agente que yo tengo, cada supervisor que tengo es cabeza de familia, entonces todo parte de la motivación...” (E1).

En este sentido, los supervisores indicaron que el compromiso es una consecuencia de la motivación expresada en el equipo, la gente motivada con su trabajo se compromete más con los resultados y se esfuerza mucho más para poder ayudar a su equipo a lograr los objetivos.

“...Si por supuesto me siento comprometido, Yo llevo aquí ya casi 5 años y he logrado muchas cosas en la compañía, me ha dado mucho, me ha enseñado mucho y siento que puedo seguir creciendo, así que todo el esfuerzo siempre está dirigido al canal que es mi casa, así que yo si siento mucho compromiso con la aseguradora”. (E3)

Por último, los agentes comerciales indicaron que la inspiración los lleva a poder lograr resultados que en algún momento se pensaron inalcanzables, de esta manera consideraron que el líder es el principal promotor que los debe inspirar para lograr los resultados como equipo.

“...Es importante que un líder inspire, mi supervisor aparte de tener ese puesto es líder, del equipo, y si totalmente de acuerdo que la premisa de que líder debe inspirar a sus agentes” (E6).

Respecto al objetivo específico 2, relacionado con la subcategoría motivación inspiracional, se realizó la discusión con los antecedentes, donde tenemos que **García-Giui et al. (2016)** en su investigación analizó el impacto del liderazgo transformacional en las líneas de mando del ejército español, donde la muestra se compuso por 243 miembros de 51 pelotones. Se direcciono la investigación a observar la relación entre el compromiso con el grupo y la cohesión grupal, determinándose que el papel del líder transformador es relevante para potenciar al grupo. Esto nos demuestra que este tipo de liderazgo sirve para todo tipo de organizaciones. Por otro lado, Cruz (2004) nos señala que el líder debe lograr que sus seguidores trasciendan a la mentalidad materialista, desarrollando un sentido de compromiso que va mucho más allá. En la siguiente tesis concordamos con el autor, ya que la motivación de los equipos

comerciales no solo puede basarse en lo material o económico, sino también en un sentido de competitividad, en una necesidad de logro por parte de los agentes. Por último, Guilbert (2011) nos indica que la motivación inspiracional esta centrada en la acción, que no se pierde en formalismos o burocracias. En sentido estamos de acuerdo con lo expuesto por el autor, ya que la motivación tiene que buscar que la gente se mueva, empiece a buscar soluciones, además no solo la motivación tiene que ser formal, sobre todo en el área comercial al momento de motivar tenemos que buscar formas de llegar a todos los agentes quizás hasta con una broma para motivar el día de trabajo, y esto no va solo de parte de los supervisores, tanto jefes hasta directores deben verse involucrados en esta motivación.

Analizando el objetivo específico 2, tomando como referencia lo mencionado por los autores mencionados arriba y en un plano de discusión interna, se puede decir que los entrevistados todos coincidieron en que se sienten totalmente comprometidos con la organización, principalmente porque tienen una visión compartida de los objetivos a alcanzar. Asimismo, los entrevistados coincidieron que admirar a su jefe inmediato es una situación que potencia el rendimiento de cada uno de los agentes. Por último, se observo que la motivación es el factor más determinante para que un equipo comercial funcione, todos los entrevistados coincidieron que en una escala del 1 al 10, la motivación es un 11.

Ahora, a manera de opinión personal, con referencia al objetivo específico número 2, considero que los líderes actuales debemos darle valor al impacto que generamos en nuestros seguidores, normalmente se observa que los altos mando o mandos medios no le dan mucha importancia a lo que opinen sus colaboradores del desempeño de sus funciones, sin embargo considero que un equipo comercial rendiría mucho mejor si el líder inspiraría a cada integrante a seguir los objetivos laborales como personales; y sobre todo si el líder logra que el equipo lo admire. En el mismo sentido, la motivación es el ingrediente supremo para toda actividad comercial, debemos siempre mantener un rol motivador, el líder principalmente nunca puede bajar un mensaje de desánimo por más que los resultados no estén siendo los mejores; la mejor forma de motivar a un equipo no se basa solo en dar un buen discurso, es ponerte a trabajar de la mano junto con ellos, esto un detalle que un líder transformacional debe tener super claro.

De acuerdo con el tercer objetivo específico 3, que fue conocer la característica de la estimulación intelectual en una aseguradora de independencia, 2022. Se relaciona con la subcategoría estimulación intelectual que se divide en las 3 siguientes partes: innovación, conocimiento y resolución de problemas. De modo los resultados y respuestas de los entrevistados en la aseguradora en mención sirvieron de gran aporte para el desarrollo de la tesis.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, en relación con la estimulación intelectual, los entrevistados refirieron que es importante resaltar el conocimiento dentro de los equipos de trabajos, ya que esto nos ayudará a que las personas se vuelvan mas resolutivas y puedan apoyarnos a generar estrategias para mejorar los procesos.

En este sentido, la jefa del canal menciona que la innovación es un pilar de toda generación de estrategias comerciales, ya que impulsa a las personas replantear de manera respetuosa los procesos impuestos por las compañías, todo en relación con los cambios en la sociedad y el consumidor.

“...En realidad estamos en una era digital, donde quien se queda con lo que sabe no despega, si tú te quedas con lo que sabes y con lo que te enseñaron quizás en la universidad, en el colegio, pero no investigas, no vas más allá, no te haces la pregunta ¿Y que se necesita para poder hacer más? (...) la idea es ser líderes que no solo innoven con nuevas ideas, sino que sea una palanca importante para poder mejorar donde estás ahora...” (E1)

Así también, los supervisores coincidieron en que el conocimiento es la clave para que los colaboradores desarrollen correctamente sus funciones. Con el conocimiento adecuado de los procesos los agentes comerciales serán cada vez más autosuficientes para poder solucionar sus problemas comerciales.

“...En super importante que tu líder tenga conocimiento del negocio, parte también de la inspiración el hecho de que tu líder conoce el mercado conoce las influencias o como se mueve todo es importantísimo para cualquier equipo” (E2).



Por último, los colaboradores indicaron que, debido a la estimulación intelectual recibida, se sienten con las capacidades adecuadas para resolver problemas ellos mismos, sin la necesidad de requerir el apoyo de un superior para brindarle alguna solución.

“...Los líderes nos enseñan a lo largo del tiempo a ser resolutivos, y es una motivación también el ser resolutivos con tus clientes” (E5).

Respecto al objetivo específico número 3, relacionado con la subcategoría estimulación intelectual, se realizó la discusión con los siguientes antecedentes, donde tenemos que Rojero – Jimenez (2019) en su trabajo de investigación afirmaron estadísticamente que existe influencia del estilo de liderazgo sobre los colaboradores de sus empresas, siendo la característica con más relación la libertad que se le puede brindar a los empleados para realizar sus labores, obviamente esto alineado a un grado de madurez del colaborador para el cumplimiento de sus labores. Así también, Ayoub (2011) menciona que los líderes intelectualmente estimulantes promueven mayores niveles de creatividad e innovación, así como la capacidad para ser resolutivos. En esta tesis estamos de acuerdo con lo que menciona Ayoub, ya que siempre buscamos que los colaboradores sean proactivos y resolutivos, pero entendemos que sino les damos las herramientas necesarias no se podrá fomentar ello; debemos preocuparnos por promover la innovación entre el talento humano.

Analizando el objetivo específico 3, tomando como referencia los autores mencionados y la respuesta de los entrevistados en un plano de discusión interna, podemos indicar que la mayoría coincidió en indicar que es importante que sus líderes inmediatos tengan conocimiento directo del negocio y de sus funciones, en este sentido es a resaltar en el canal digital decesos que todas las personas con un mando medio vienen de ser agentes comerciales, es más directamente la jefa del canal, también ha sido supervisora y agente comercial. Esto conlleva a que los colaboradores sientan que sus líderes inmediatos no son personas improvisadas, sino que conocen sus funciones en todas sus facetas. Los entrevistados también destacaron lo relevante que significa que su líder inmediato sea una persona resolutiva, debido a que podían sentirse tranquilos por el apoyo que se les brindada ante cualquier situación problemática que se podía presentar.

Por último, a manera de opinión, considero que la estimulación intelectual debería ser un pilar constante en la formación de los agentes comerciales, sobre todo apostando por volverlos personas resolutivas en sus gestiones diarias. Conuerdo en mencionar, que una persona resolutiva brindará mejores resultados debido a que se sentirá más valiosa, además de que adquirir esta competencia le servirá mucho si tiene planes de crecimiento. Por otro lado, opino que la innovación nunca debe ser suprimida, no solo se trata de que el líder sea innovador y solo él proponga soluciones, sino de incentivar a las personas a innovar, a no conformarse con seguir procesos rutinarios. Esto último se convierte en un reto de muchas organizaciones, ya que observamos actualmente mucho conformismo en la mayoría de los trabajadores.

De acuerdo con el cuarto objetivo específico 4, que fue conocer la característica de la consideración individualizada en una aseguradora de independencia, 2022. Se relaciona con la subcategoría consideración individualizada que se divide en las 3 siguientes partes: Empatía, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. De modo los resultados y respuestas de los entrevistados en la aseguradora en mención sirvieron de gran aporte para el desarrollo de la tesis.

De acuerdo con las entrevistas realizadas en relación con la consideración individualizada, los entrevistados mencionaron que es importante el reconocimiento a la labor que realizan dentro de la compañía, ya que premiar el esfuerzo de los colaboradores es gratificante, lo cual te motiva a seguir y a ser más competitivo.

En este sentido, la jefa del canal considero que la empatía es un factor humano que no debe faltar en todo líder, pero también hay que saber regularla para y cuando aplicarla. Siempre es importante ser empáticos y humildes respecto a nuestros colaboradores para que puedan sentirse respaldados.

“...Yo siempre digo que cuando tú le das la mano, pero no se pueden ir para más, existe un límite, hoy por hoy creo que vivimos en un momento que hemos pasado una pandemia pero que ya obviamente tu intuición es muy importante para poder definir cada perfil... “(E1).

Así también, los supervisores mencionaron que el reconocimiento a los colaboradores ayuda en gran manera a tener al equipo motivado. Es importante realizar premiaciones trimestrales ya que esto genera competitividad que siempre es buena en el ambiente comercial.

“...Yo siento que es importantísimo el reconocer desde una sola venta, porque una venta es un triunfo, es un logro, hay todo un trabajo de por medio, entonces que tú como líder reconozcas eso, es importantísimo, no sabes cuanto motiva eso a un agente” (E3).

Por último, los agentes comerciales indicaron que este trabajo en la aseguradora les otorgaba muchas oportunidades de crecimiento ya que es un canal comercial en el cual podemos ascender rápidamente.

“...Yo considero que todos tenemos oportunidades para poder crecer y no necesariamente en esta red, sino en otras redes también. Yo no trabajaría en una empresa donde no hay oportunidades, la aseguradora es la única compañía que he visto a gente crecer” (E6).

Respecto al objetivo específico 4, que se relaciona con la subcategoría consideración individualizada, se realizó la discusión con los antecedentes de Perilla-Toro y Gómez – Ortiz (2006) quienes mencionan el liderazgo transformacional es considerado en una relación de progreso mutuo, donde la empatía es un factor determinante para el manejo de las relaciones, un seguidor puede volverse líder, y un líder puede volverse un seguidor moral. En este sentido, Carmen (2004) nos señala que debemos generar una retroalimentación continua para poder unir las necesidades del colaborador con los objetivos de la organización. Coincidimos totalmente, ya que consideramos que cuando el colaborador encuentra que dando su mejor esfuerzo en una organización paralelamente esta logrando sus metas individuales es un colaborador que siempre estará comprometido y buscará dar más de lo que se le pide. Por último, Ayoub (2011) nos menciona que el líder alto en consideración individualizada delega e individualiza el trato como mentor, esto es realmente importante, ya que los jefes tienen muchas veces miedo de delegar porque tienen el temor de que las actividades no salgan como desean, sin embargo, debemos entender que para ser transformacionales

debemos formar líderes, de lo contrario nadie tendrá ganas de crecer y por consecuencia nadie brindará apoyo al líder en momento críticos.

Respecto al objetivo específico número 4, a manera de discusión interna, se puede decir que todos los entrevistados han coincidido en señalar que los 3 componentes de una consideración individualizada que son el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y la empatía son aspectos relevantes que debe saber manejar un líder para poder manejar personas. En este sentido, debemos resaltar que si bien es cierto todos consideraron que la empatía es una competencia que debería tener todo líder, la jefatura y supervisores coincidieron al decir que debemos tener cuidado con los límites de la empatía que podemos mostrar hacia los colaboradores, ya que muchas veces podemos ser víctimas de engaños de gente sin ética profesional.

Asimismo, todos los entrevistados indicaron en su totalidad que el reconocimiento hacia sus logros tiene un significado muy influyente en su desempeño. Por último, se observo que todos se sienten comprometidos con la organización debido a las oportunidades de crecimiento que existen en la compañía, en ese sentido, es importante destacar que tanto la jefa como los supervisores actuales son pruebas del desarrollo profesional que se puede lograr en la aseguradora, ya que todos iniciaron desde agentes comerciales.

Para finalizar y a manera de opinión, puedo indicar que debemos de tener cuidado con la empatía, siempre debemos ayudar todos nuestros colaboradores, pero es importante que ellos comprendan que este apoyo va en ambas partes, esto lo menciono porque a raíz de la pandemia se está observando en gran magnitud personas que desean muchas facilidades para poder trabajar, partiendo de que desean un trabajo virtual, no desean algunos asistir a oficina, y por lo que puedo observar se excusan mucho en sus problemas personales. Como indicaron en la entrevista, debemos poner límites, siendo nuestra intuición y experiencia la mejor arma que tendremos para poder determinar estos casos. Por otro lado, es para resaltar el crecimiento profesional rápido y continuo que se observa en la aseguradora, esto genera que los líderes puedan servir de ejemplo a los colaboradores que tienen metas de ascender, ya que normalmente en la mayoría de las empresas en el Perú un ascenso es casi imposible, o demora mucho tiempo.

Como último resultado y discusión, de acuerdo con el objetivo general, el cual fue conocer la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de independencia, 2022. El cual se dividió en 4 subcategorías que son: influencia idealizada, Motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. De este modo los resultados y respuestas de los entrevistados sirvieron de gran aporte para el desarrollo de la tesis.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, los entrevistados coincidieron en que el liderazgo transformacional es de suma importancia para el desarrollo de los equipos de trabajo dentro de la aseguradora. Un líder que no busca formar a sus colaboradores en las 4 dimensiones del liderazgo transformacional o podrá desarrollar un ambiente de trabajo adecuado y tampoco logrará alcanzar los objetivos comerciales planteados. En este sentido, las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“...Creo que lo que nunca debe de faltar para poder ser un líder transformacional, número 1 es predicar con el ejemplo, número dos ser bastante humilde, número 3 así como exigimos que no se den por vencidos la otras personas nosotros tampoco darnos por vencido, porque a veces motivamos, pero todo queda ahí, no nos automotivamos y último punto siempre ser buena persona” (E1).

“...Es importante el análisis que se están realizando de estos puntos, estas categorías, para el desarrollo de un líder, yo creo que cada uno tiene que hacerse un autoanálisis, sobre todo los que lideramos personas para poder ajustar, siempre hay una tuerca que ajustar” (E4).

“...No podríamos trabajar bajo un supervisor que no sea un líder transformacional, como agentes buscamos seguir a alguien que nos comparta las ganas de crecimiento, de lograr objetivos personales y profesionales” (E5).

En relación con el objetivo general, relacionado con la categoría liderazgo transformacional, se realizó la discusión con los antecedentes de Ávila (2019) quien investigó directamente en la Municipalidad de Huaraz, encuestando a 61 colaboradores sobre la percepción que tiene acerca del liderazgo transformacional, en la cual un 80.3% calificó al liderazgo transformacional como un liderazgo positivo, así mismo indicaron

que sus líderes se preocupaban directamente por su bienestar y desarrollo profesional, lo cual impactaba de manera directa en el desarrollo de sus actividades y el compromiso con la organización. En este sentido, Bracho y García (2013) nos señalan que el liderazgo transformacional es proceso de cambio positivo, en donde a través de la dirección y motivación del líder se logran llevar a cabo actividades relacionadas directamente con el logro de objetivo. En esta tesis estamos de acuerdo con lo que indican Bracho y García, ya que consideramos que el liderazgo transformacional siempre debe estar enfocado en generar cambios positivos en los colaboradores, y debe ser una labor continua para todo líder transformacional el proceso de formar y transformar.

Respectivo al objetivo general, a manera de discusión interna se puede decir que, la mayoría de los entrevistados indicaron que el liderazgo transformacional, se convierte por excelencia en el estilo de liderazgo que se debe desarrollar en las áreas comerciales.

También se menciona que quizás el líder transformacional perfecto no existe, no obstante, es su responsabilidad ir formándose para siempre logran alcanzar una mejora en los estilos de liderazgo que aplicamos, por ello es importante siempre realizar una revisión o autoevaluación de los ítems mencionados en esta tesis para saber si estamos cumpliendo con todos los requisitos.

Por último, a manera de opinión, considero que todos los líderes actuales deberían guiarse del modelo transformacional, ya que no solo se trata de enseñar, de dar ordenes o de tener un cargo, el mayor éxito de un líder es transformar la vida de sus colaboradores, que gracias a su guía constante logre motivar la acción para el cumplimiento de metas personales. Todos podemos liderar, pero transformar es el gran reto de las organizaciones actuales. Considero que todos los equipos de trabajo que tengan un líder transformacional siempre tendrán excelentes resultados comerciales porque serán guiados de una manera adecuado en el cumplimiento de sus funciones.

## V. CONCLUSIONES

- 1) Podemos concluir de acuerdo con el primer objetivo específico que la influencia idealizada es una característica importante en todo líder de un área comercial, ya que el acompañamiento a los agentes, la confianza que les otorgan a los colaboradores complementados con una capacitación constante conlleva a que los equipos comerciales sean exitosos.
- 2) De acuerdo con el segundo objetivo específico, podemos concluir que la motivación es un elemento vital para el cumplimiento de objetivos, por lo cual un líder debe saber como generar motivación en base a las metas individuales de cada colaborador y sacar la mejor versión de cada uno.
- 3) De acuerdo con el tercer objetivo específico, podemos inferir que los líderes comerciales siempre debemos fomentar la creatividad en cada uno de los colaboradores de nuestro equipo, respetando sus ideas y dándoles el valor que les corresponde, siempre con una comunicación horizontal y cordial.
- 4) De acuerdo con nuestro cuarto objetivo específico, llegamos a la conclusión de que siempre debemos brindar reconocimiento a los equipos de trabajo que lideramos, esto generará una sana competencia interna y la necesidad de logro en cada uno de los agentes comerciales, promoviendo que todos estén enfocados en cumplir sus objetivos.
- 5) De acuerdo con el objetivo general de la investigación, podemos concluir que en la aseguradora de independencia se aplica un estilo de liderazgo transformacional, tanto por parte de la jefa comercial como de la cada uno de los supervisores. Además, podemos concluir que el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo más adecuado en un área comercial.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1) Recomendamos elaborar un programa mensual de acompañamientos de citas a los agentes comerciales durante sus 3 primeros meses, en los cuales los supervisores deberían tener un mínimo de 8 citas mensuales con cada colaborador. En este sentido, también recomendamos que se genere un cronograma de capacitación sobre el proceso de venta dictado por los supervisores.
- 2) Como segunda recomendación, proponemos que se elaboren reuniones individualizadas con cada agente para poder realizar una conversación acerca de sus motivaciones más fuertes al momento de trabajar, esto nos ayudará a tener un colaborador que pueda automotivarse y sobre todo que observe claramente la meta.
- 3) Recomendamos que se promueva un concurso de Innovación interno, en los cuales todos los colaboradores presentarán ideas creativas a distintas problemáticas que enfrentan en el trabajo. El mejor trabajo será ganador de un premio en efectivo y su idea será financiada por la aseguradora.
- 4) Recomendamos que trimestralmente se ejecute una premiación a los agentes que tengan los mejores indicadores durante esos 3 meses. Cada agente será reconocido con un premio en físico para que puedan sentirse valorados dentro de la compañía. De esta manera, elevaremos el compromiso y aumentaremos la competitividad.
- 5) Por último, recomendamos que se habiliten cursos de Coaching sobre liderazgo transformacional para los supervisores y agentes, de manera que cada miembro de la RED se sienta identificado con este estilo de liderazgo.



## REFERENCIAS

- Arévalo – Avecillas, D., Padilla I Lozano, C., Pino, R. y Cevallos, H. (2019). Los dominios de la personalidad y su relación con el estilo de Liderazgo transformacional. *Información Tecnológica*, 30(3), 237 – 248. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Arraut, L. (2008). La Innovación de tipo organizacional en las empresas Manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(2), 185 – 203.
- Avila, H. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *Gobierno y Gestión Pública*, 6 (2), 58 – 73.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006a). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006b). *Transformational leadership Mahwah*. Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers. EEUU
- Bernaola, N. y Vidaurre, J. (2020). *Liderazgo transformacional en personal de mandos medios altos de dos grandes empresas de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. TELOS. *Revista de Estudio Interdisciplinarios sobre el liderazgo transformacional en Ciencias Sociales*, 15(2), 165 – 177.
- Bravo, I., Díaz, A., Navarrete, C., Pérez, M., Cuevas, C., Nova, C., & Albornoz, M. (2017). Valoración de la influencia de un programa de acompañamiento directivo sobre la percepción y satisfacción laboral de docentes y directivos. *Universitas Psychologica*, 16(2), 1-10. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-2.vipa>
- Caridi, A., Del Otero, S., Savino, H. y Silva, Y. (2018). Liderazgo transformacional y engagement en directivos en sala de juego de Mar de Plata. *Psychology, society & education*, 10 (2), 203 – 214.

- Cepeda, S., Salguero, O., & Sánchez, Y. (2015). Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited. *Universidad Piloto de Colombia*.
- Diaz, Y., Andradre, J. y Ramirez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y responsabilidad Social en asociaciones de Mujeres Cafeteras en el sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30 (5), 121- 130. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Durán, A. (2018) *Resolución de problemas*. Editorial Elearning, S.L.
- Fernandez, A. (2004) *Investigación y técnicas de mercado*. ESIC Editorial.
- Fischman, D. (2017) *El líder transformador 1*. Grupo Planeta.
- García – Guiu, C., Moya, M., Molero, F. y Moriano J. (2016). Trasnformational Leadership and group potency in small military units: The mediating role of group, identification, and cohesión. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145 – 152. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Gibbs, G. (2012) *El análisis de datos en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da costa, S. y Paz, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of work and Organizational Psychology*, 32, 135 – 143. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Kvaley, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Laredo-Cárdenas. R. y Alania-Contreras R. (2021). Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú según la percepción de los docentes. *Gaceta Científica*, 7(3), 121-126. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.3.1155>
- Lavado, R. y Vargas, M. (2017). El liderazgo transformacional y las competencias del director Médico en los hospitales de Nivel I – II de la Red asistencial Alberto Sabogal Sologuren del Callao (ESSALUD) Perú [Tesis de Pregrado,

Universidad Peruana de Ciencias aplicadas] Repositorio académico UPC.  
<http://hdl.handle.net/10757/622915>

Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y sociedad*, 26 (3), 464 – 502.

Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensación en la carrera del trabajador. *Contaduría y administración*, (232), 109 – 130.

Marqués, O. y Costa, J. (2016). *Link me transfromational leadership and organizational trsut: has organizational commitment a medianting effect on it?*. DOI: 10.5295/cdg.140484om

Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectiva teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el Ámbito Educativo. *Educación*, 33 (2). 153 – 170.

Palomo, M. (2008) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.

Paolucci, N., Dordio, I., Zapalla, S., Lourencio, P. y Rebelo, T. (2018) Transformational Leadership and Team efeccyivenness: Tha mediating of affective team commitment. *Jorunal of Work and organizational Psycology*, 34 (3), 135 – 144.

Peñafiel, G., Collo, D., Baque, L y Mendoza, M. (2019). Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y valores*. 106, 1 – 17.

Perilla – Toro, L. y Gomez – Ortiz, V. (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of work and organizational Psychology*, (33), 95 – 108.

Ríos, N. Y Horna, B. (2019). *Liderazgo Transformacional y su impacto en la cultura organizacional de las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año, 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/651855>

- Rivero- Guzmán, M. (2019) *Empatía: El arte de entender a los demás*. Universidad Mayor de San Simón. DOI: 10.13140/RG.2.2.30510.97605
- Rodríguez, E., Pedraza, L., Araneda, C. y Muñoz, C. (2022) Relaciones entre las fases del proceso de gestión del conocimiento en unidades académicas. *Información Tecnológica*, 33 (1), 49 – 56.
- Rojas, C., Calderón, P., Moscoso, K. & Nieva, M. (2021). El liderazgo transformacional y la gestión financiera en una municipalidad provincial. *Revista Publicando*, 8(31), 96-106. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2237>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. y Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las MiPymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Salcedo, A. (2016) *Venta Transformacional. Vender liderando al cliente*. ESIC.
- Saldarriaga, L. (2021). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del personal en la municipalidad Provincial de Zarumilla, Región Tumbes, Perú, 2021*. [Tesis Pregrado, Universidad Nacional de Tumbes]
- Salgado, G., Aguilar, M. y Cardenas, J. (2022). El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: una revisión de literatura. *Revista Administración y organizaciones*. 25 (48), 106 – 131. [10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado](https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado)
- Silva, J. (2018). *La gestión y el Desarrollo Organizacional: Marco para mejorar el desempeño del Capital Humano*. 3 ciencias.
- Tolley, E. (2006). *Investigación Aplicada en salud Pública. Métodos cualitativos*. Pan American Health Org.
- Torres, C. (2020). *El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]

Vara, A. (2008) La tesis de Maestría con Educación. Una guía efectiva para obtener el Grado de Maestro y no desisitir en el intento. Tomo I. El proyecto de Tesis. Universidad San Martin de Porres.

Vásquez, M., Inostroza, R. & Acosta, H. (2020). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

Zevallos – Guillen, 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). DOI: <https://doi.org/10.26490/ uncp.horizonteciencia>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de categorización Investigación cualitativa

#### TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA ASEGURADORA DE INDEPENDENCIA, 2022.

#### Matriz de categorización

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS			
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p><b>A)</b> ¿Cuál es la característica de la influencia idealizada en una aseguradora de Independencia, 2022?</p> <p><b>B)</b> ¿Cuál es la característica de la motivación inspiracional en una aseguradora de Independencia, 2022?</p> <p><b>C)</b> ¿Cuál es la característica de la estimulación intelectual en una aseguradora de Independencia, 2022??</p> <p><b>D)</b> ¿Cuál es la característica de la consideración individualizada en una aseguradora de Independencia, 2022?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Conocer la importancia del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia, 2022</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p><b>A.</b> Conocer la característica de la influencia idealizada en una aseguradora de Independencia, 2022.</p> <p><b>B.</b> Conocer la característica de la motivación inspiracional en una aseguradora de Independencia, 2022.</p> <p><b>C.</b> Conocer la característica de la estimulación intelectual en una aseguradora de Independencia, 2022</p> <p><b>D.</b> Conocer la característica de la consideración individualizada en una aseguradora de Independencia, 2022.</p>	<p><b>1.-Categoría 1</b> <b>LIDERAZO TRANSFORMACIONAL</b></p> <p>Según Bass y Avolio (2006), es considerado un proceso que incorpora al cambio a los interesados, principalmente a los trabajadores, y se encuentra representado por las dimensiones de la influencia idealizada (atribuida y conductual), la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual</p>	<b>CATEGORÍAS 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>		
			<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>CÓDIGOS</b>
			<b>I. INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	Capacitación	P1
				Acompañamiento	P2
				Confianza	P3
			<b>II. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	Motivación	P4
				Compromiso	P5
				Inspiración	P6
			<b>III. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	Innovación	P7
				Conocimiento	P8
				Resolución de problemas	P9
				Empatía	P10
			<b>IV. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	Reconocimiento	P11
				Oportunidades de crecimiento	P12

## Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

### Guía de entrevista

Elaborado por **León Quispe, Orylee David**

N° DE CÓDIGO DE ALUMNO **7000463953**

### INSTRUCCIONES

Esta es una guía de entrevista, la cual nos permite interpretar, describir y conocer la característica del liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia, 2022; a través de su categoría: Liderazgo Transformacional. A continuación, se mostrará para cada componente un número de enunciados y/o indicaciones, los cuales serán respondidos de acuerdo con las observaciones del investigador.

### MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

<b>CATEGORÍA 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>			
<b>N°</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>ENUNCIADOS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>P1</b>	Capacitación	Le brindan capacitaciones constantes sobre sus funciones.	
<b>P2</b>	Acompañamiento	Se genera un acompañamiento constante en citas comerciales con clientes	
<b>P3</b>	Confianza	Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de su trabajo	
<b>P4</b>	Motivación	Se siente motivado y expresa sus ideas dentro la organización.	
<b>P5</b>	Compromiso	Se siente comprometido con la organización	
<b>P6</b>	Inspiración	Admira el trabajo de su jefe inmediato	
<b>P7</b>	Innovación	Siente que valoran y resaltan sus ideas innovadoras	
<b>P8</b>	Conocimiento	Posee el conocimiento adecuado para el desarrollo de sus funciones en el área comercial	
<b>P9</b>	Resolución de problemas	Tiene iniciativa por resolver los problemas dentro del área	

<b>P10</b>	Empatía	Siente el apoyo adecuado ante sus problemas laborales y personales	
<b>P11</b>	Reconocimiento	Siente que valoran su trabajo	
<b>P12</b>	Oportunidades de Crecimiento	Siente que tiene posibilidades de crecimiento profesional en la organización.	

**¡Gracias por su colaboración!**




### Anexo 3: MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

**Nota:** Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

Título de investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA ASEGURADORA DE INDEPENDENCIA, 2022.							
Apellidos y Nombres del investigador: León Quispe, Orylee David							
Apellidos y Nombres del experto: Dr. ALVA ARCE, Rosel César							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM PREGUNTA		SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	INFLUENCIA IDEALIZADA	Capacitación	Le brindan capacitaciones constantes sobre sus funciones.		x		
		Acompañamiento	Se genera un acompañamiento constante en citas comerciales con clientes.		x		
		Confianza	Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de su trabajo		x		
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	Motivación	Se siente motivado y expresa sus ideas dentro de la organización.		x		
		Compromiso	Se siente comprometido con la organización		x		
		Inspiración	Admira el trabajo de su jefe inmediato		x		
	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	Innovación	Siente que valoran y resaltan sus ideas innovadoras		x		
		Conocimiento	Posee el conocimiento adecuado para el desarrollo de sus funciones en el área comercial		x		
		Resolución de problemas	Tiene iniciativa por resolver los problemas dentro del área		x		
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Empatía	Siente el apoyo adecuado ante sus problemas laborales y personales		x		
		Reconocimiento	Siente que valoran su trabajo		x		
		Oportunidades de crecimiento	Siente que tiene posibilidades de crecimiento profesional en la organización		x		
<b>Firma del experto:</b>			<b>Fecha:</b>				

## ANEXO 4: MATRIZ DE VALIDACIÓN – EXPERTO: Dr. ALVA ARCE, Rosel César

Título de investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA ASEGURADORA DE INDEPENDENCIA, 2022.						
Apellidos y Nombres del investigador: León Quispe, Orylee David						
Apellidos y Nombres del experto: Dr. ALVA ARCE, Rosel César						
ASPECTO POR EVALUAR				OPINIÓN DEL EXPERTO		
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ITEM PREGUNTA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	Capacitación	Le brindan capacitaciones constantes sobre sus funciones.	x		
		Acompañamiento	Se genera un acompañamiento constante en citas comerciales con clientes.	x		
		Confianza	Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de su trabajo	x		
	<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	Motivación	Se siente motivado y expresa sus ideas dentro de la organización.	x		
		Compromiso	Se siente comprometido con la organización	x		
		Inspiración	Admira el trabajo de su jefe inmediato	x		
	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	Innovación	Siente que valoran y resaltan sus ideas innovadoras	x		
		Conocimiento	Posee el conocimiento adecuado para el desarrollo de sus funciones en el área comercial	x		
		Resolución de problemas	Tiene iniciativa por resolver los problemas dentro del área	x		
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	Empatía	Siente el apoyo adecuado ante sus problemas laborales y personales	x		
		Reconocimiento	Siente que valoran su trabajo	x		
		Oportunidades de crecimiento	Siente que tiene posibilidades de crecimiento profesional en la organización	x		
 <b>Firma del experto: Dr. ALVA ARCE, Rosel César</b> <b>Lic. En Administración. CLAD 14501</b>			<b>Fecha: 25/06/2022</b>			

## ANEXO 4: MATRIZ DE VALIDACIÓN – EXPERTO: Dr. CÁRDENAS SAAVEDRA, Abraham

Título de investigación: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA ASEGURADORA DE INDEPENDENCIA, 2022.							
Apellidos y Nombres del investigador: León Quispe, Orylee David							
Apellidos y Nombres del experto: Dr. CÁRDENAS SAAVEDRA, Abraham							
ASPECTO POR EVALUAR				OPINIÓN DEL EXPERTO			
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEM PREGUNTA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	Capacitación	Le brindan capacitaciones constantes sobre sus funciones.	x			
		Acompañamiento	Se genera un acompañamiento constante en citas comerciales con clientes.	x			
		Confianza	Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de su trabajo	x			
	<b>MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL</b>	Motivación	Se siente motivado y expresa sus ideas dentro de la organización.	x			
		Compromiso	Se siente comprometido con la organización	x			
		Inspiración	Admira el trabajo de su jefe inmediato	x			
	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	Innovación	Siente que valoran y resaltan sus ideas innovadoras	x			
		Conocimiento	Posee el conocimiento adecuado para el desarrollo de sus funciones en el área comercial	x			
		Resolución de problemas	Tiene iniciativa por resolver los problemas dentro del área	x			
	<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	Empatía	Siente el apoyo adecuado ante sus problemas laborales y personales	x			
		Reconocimiento	Siente que valoran su trabajo	x			
		Oportunidades de crecimiento	Siente que tiene posibilidades de crecimiento profesional en la organización	x			
	Firma del experto:			Fecha: 27/06/2022			



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, CARRANZA ESTELA TEODORO, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional en una aseguradora de Independencia, 2022", cuyo autor es LEON QUISPE ORYLEE DAVID, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Noviembre del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
CARRANZA ESTELA TEODORO <b>DNI:</b> 08074405 <b>ORCID:</b> 0000-0002-4752-6072	Firmado electrónicamente por: TCARRANZAE el 20- 11-2022 19:30:11

Código documento Trilce: TRI - 0446159