



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional y competencias genéricas de los  
trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de  
los servicios de agua y saneamiento en Perú  
(Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**Maestra en Gestión Pública**

**AUTORA:**

Br. Julia María Espinoza Vidal

**ASESOR:**

Dr. José Manuel Muñoz Salazar

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2018**

## Página del jurado

---

Dr. José Víctor Quispe Atuncar  
**Presidente**

---

Dr. Cesar Humberto Del Castillo Talledo  
**Secretario**

---

Dr. Jose Manuel Muñoz Salazar  
**Vocal**

**Dedicatoria**

A Dios y a la Virgen de Guadalupe por iluminarme y bendecirme para haber culminado con éxito esta Tesis, a ti quien eres mi mayor motivo de superación, quien eres mi inspiración para poder lograr muchas cosas en esta vida, que eres mi persona favorita y mi amor chiquito, que esperabas cada fin de semana que llegara a casa para compartir unas horas a tu lado mi amor puro y eterno mi pequeña hija Anjheli.

### **Agradecimiento**

A mis Padres Alejandro y Lourdes ya que con sus consejos y con su amor hicieron que hoy sea la persona que soy.

A ti amor por haberme apoyado durante todo este tiempo sacrificando y sobre todo entendiendo muchos momentos que no pude estar contigo para poder lograr este grado.

A mi Abuelita Julia a quien amo con toda mi alma.

A mis Angelitos en el Cielo, mi abuelo Arnaldo, mi abuela Graciela, mi tía Flor de María y mi tío Luis, quienes, aunque sé que no los veo están siempre presentes en mi vida en mi día a día.

A mis Docentes, por cada y una de estas etapas y ciclos de enseñanza, para llegar a optar el grado.

Al Coordinador General de mi centro de labor por haberme dado la oportunidad de desarrollar esta tesis dentro de la Institución.

## Declaratoria de Autoría

Yo, **Julia María Espinoza Vidal**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado: **Liderazgo transformacional y competencias genéricas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda 2017.**

Presentada, en 142 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 06 de mayo del 2017

---

**Julia María Espinoza Vidal**

DNI: 40809642

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

La presente tesis titulada “Liderazgo transformacional y competencias genéricas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017, es un trabajo de investigación realizado en la institución mencionada, y pretende determinar la relación entre ambas variables, ello permitirá evaluar el estado actual del liderazgo y las competencias de los trabajadores que permitirá recomendar para la mejora si fueran necesarias.

Este trabajo consta de siete capítulos y un anexo dispuestos de acuerdo al esquema de elaboración de tesis de la Unidad de Pos Grado de la Universidad César Vallejo.

En el primer capítulo se exponen los antecedentes de investigación, la fundamentación técnica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y objetivos.

El capítulo de Introducción es el más extenso por consiguiente es el que enriqueció la investigación en un gran porcentaje pues solo mediante esta etapa se profundizan los conceptos y definiciones de las variables convirtiéndolos en fuente necesaria que acumule conocimiento del tema a investigar; aquí tenemos investigaciones nacionales e internacionales que sirven como modelo para realizar mi investigación, así como, estudios de teóricos especialistas en el tema.

El segundo capítulo titulado Marco metodológico, comprende la definición conceptual y operacional de las variables, operacionalización de las variables, tipo de paradigma, enfoque, tipo de estudio, diseño, método, población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos (también lo conforma la ficha técnica), métodos de análisis de datos, y aspectos éticos.

El tercer capítulo denominado resultado muestra todo lo observado y hallado en el trabajo de campo, resultados descriptivos como tabla de frecuencias, porcentajes y niveles establecidos, en los resultados inferenciales encontramos la prueba de hipótesis a través de Rho de spearman por pertenecer a una variable cualitativa cuyo rango corresponden a la escala ordinal.

El cuarto capítulo, de discusión, manifiesta un análisis cualitativo de los

resultados e indicó porqué se obtuvieron, esto mediante un análisis, de esta manera se puede argumentar los resultados de tal forma que se infiera el rechazo o no de las hipótesis enunciadas.

El quinto capítulo, de conclusiones, aquí se expone datos confirmatorios o limitaciones finales de la investigación. También podemos decir que las conclusiones pueden ser generales y específicas para lo cual se tiene que tomar en cuenta los objetivos e hipótesis planteadas.

El sexto capítulo, de recomendaciones, se ofrece sugerencias en base a las conclusiones obtenidas.

El séptimo capítulo, de referencias bibliográficas, se registra alfabéticamente todas las obras consultadas y autores citados para la elaboración de esta tesis, se ha tratado de emplear la bibliografía más actual posible, en el caso de la bibliografía empleada para la parte metodológica, esta no excede de cinco años de antigüedad. La bibliografía empleada comprende obras de origen nacional e internacional, exclusivamente en lengua española.

En los anexos, encontramos materiales empleados a su debido momento para la elaboración del trabajo de tesis tales como la matriz de consistencia, el instrumento utilizado, la carta de consentimiento informado, los formatos de validación del instrumento debidamente firmados por una metodóloga y dos temáticos.

La autora

## Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
<b>I: Introducción</b>	<b>16</b>
1.1 Antecedentes	17
1.2 Fundamentación Científica, técnica o humanística	22
1.3 Justificación	49
1.4 Formulación del Problema	53
1.5 Hipótesis	54
1.6 Objetivos	55
<b>II: Marco Metodológico</b>	<b>56</b>
2.1 Variables	57
2.2 Operacionalización de variables	59
2.3 Metodología	60
2.4 Tipo de estudio	61
2.5 Diseño	62
2.6 Población, muestra y muestreo	63
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	64
2.8 Métodos de análisis de datos	67
2.9 Aspectos éticos	67
<b>III: Resultados</b>	<b>68</b>
<b>IV: Discusión</b>	<b>88</b>
<b>V: Conclusiones</b>	<b>93</b>



<b>VI: Recomendaciones</b>	95
<b>VII: Referencias Bibliográficas</b>	97
<b>ANEXOS</b>	105
A Matriz de consistencia	106
B Instrumentos de recolección de datos (Cuestionarios)	108
C Matriz de datos de la muestra	111
D Certificado de validez	114
E Certificado de Turnitin	120
F Permiso de estudio	123
G Artículo científico	124

### Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable: Liderazgo Transformacional	59
Tabla 2	Operacionalización de variable: Competencias Generales	60
Tabla 3	Población de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda	63
Tabla 4	Validadores del liderazgo transformacional y competencias genéricas	65
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento	66
Tabla 6	Baremos de las variables	66
Tabla 7	Liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	69
Tabla 8	Carisma del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	70
Tabla 9	Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	72
Tabla 10	Consideración individual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	73
Tabla 11	Estimulación intelectual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	75
Tabla 12	Competencias generales en opinión de los trabajadores del	76

	Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	
Tabla 13	Competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	78
Tabla 14	Competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	79
Tabla 15	Competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	81
Tabla 16	Liderazgo transformacional y las competencias genéricas	82
Tabla 17	Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales	84
Tabla 18	Liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas	85
Tabla 19	Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales	86

## Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda	69
Figura 2	Carisma del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda.	71
Figura 3	Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda	72
Figura 4	Consideración individual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	74
Figura 5	Estimulación intelectual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda	75
Figura 6	Competencias generales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	77
Figura 7	Competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	78
Figura 8	Competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú	80

Figura 9	(Procoes)/Ministerio De Vivienda Competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda	81
----------	--	----

## Resumen

La tesis titulada el Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, tiene como objetivo determinar la relación en ambas variables para identificar la situación real de los directivos que laboran y que a consecuencia de ello cómo se encuentran las competencias de los trabajadores, en torno a ello recomendar a la institución en la toma de nuevas decisiones.

En la investigación fue desarrollada dentro del enfoque cuantitativo, tipo de investigación sustantiva, diseño no experimental, correlacional, se trabajó con una muestra censal o poblacional y se recogió la información con dos instrumentos uno de Liderazgo transformacional y competencias genéricas, se realizó la confiabilidad de los instrumentos a través del Alpha de cronbach cuyos valores afirman que es confiable, la muestra fueron los trabajadores del Proyecto Nacional de Saneamiento Rural 2017.

Los resultados inferenciales fueron realizados a través de Rho de spearman cuyo valor afirma que existe una correlación de 0,832 “correlación positiva alta” y significativa ( $p=0.000 < 0,05$ ) lo que nos permite afirmar que a mayor liderazgo transformacional mejores serán las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, competencias genéricas.

## Abstract

The thesis titled Transformational Leadership and Generic Competencies of the Workers of the Improvement and Extension Program of Water and Sanitation Services in Peru (Procoes) / Housing Ministry 2017, aims to determine the relationship in both variables to identify the real situation Of the managers that work and that as a result of how the competencies of the workers are found, around this to recommend to the institution in the making of new decisions.

In the research was developed within the quantitative approach, type of substantive research, non-experimental design, correlational, worked with a census or population sample and collected information with two instruments one of transformational Leadership and generic competencies, was performed reliability The instruments through the Alpha of cronbach whose values affirm that it is reliable, the sample were the workers of the National Rural Sanitation Project 2017.

The inferential results were made through Rho de Spearman whose value states that there is a correlation of 0.832 "high positive correlation" and significant ( $P = 000 < 0.05$ ) which allows us to assert that greater leadership transformational better will be The generic competencies of the workers of the program of improvement and expansion of the services of water and sanitation in Peru (Procoes)/of housing, with a level of confidence of 95%.

**Key words:** Transformational leadership, generic competences.

# **I. Introducción**



## 1.1. Antecedentes.

### Antecedentes internacionales.

González (2013), realizó un estudio titulado *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes un ente educativo venezolano*, en el cual señala como objetivo investigar el desempeño laboral docente y su relación de liderazgo del director de la Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas situado en el municipio Baralt, en el estado Zulia. Los resultados obtenidos demostraron que se presentan debilidades respecto al liderazgo practicado por el director, el mismo que influye en el desarrollo de los profesores de la Unidad Educativa, así mismo, demuestran que las directivas que se les brindan no son apropiadas, evitan el óptimo desempeño al imponerles actividades en contra de su voluntad. Es importante recalcar que la investigación se basa en autores que defienden al liderazgo como un proceso de influencia sobre las conductas de otros, llevan a grupos de personas a un objetivo común. Señalan que la labor docente son un grupo de habilidades que evidencian su práctica. Por otro lado, el desarrollo metodológico fue descriptiva, de tipo transversal, no experimental. La población que se empleó para este estudio estuvo conformada por dos directivos y veintidós docentes. Y, el instrumento empleado es una escala con 21 ítems, realizaron una validación de juicio de expertos. Se obtuvo como confiabilidad 0.97 por el coeficiente Alfa de Cronbach. El autor concluye que los directores carecen de estilos de liderazgo adecuados que generen mejoras en el desempeño laboral de los docentes, ello se demuestra cuando no les permiten participar de decisiones concernientes al buen clima de la organización de la escuela. Recomienda que el tipo de liderazgo que se lleve a cabo sea acorde a los miembros de la institución educativo, velando que los objetivos de la escuela se cumplan a base de una adecuada convivencia, en el que los profesores tengan la autoridad.

Horn y Marfán (2013) estudió *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Buscaron establecer el resultado del liderazgo directivo como mediador del aprendizaje de los estudiantes, emplearon bibliografía internacional, el cual señala que, el liderazgo directivo ejerce

influencia en el rendimiento de los estudiantes de forma indirecta, ejercido por el trabajo de los profesores. Es decir, las conductas de liderazgo de los directivos, influye en el trabajo de los docentes de aula y, por consiguiente, en el de los estudiantes. La investigación se orientó a analizar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes en una institución educativa chilena. Es un estudio de tipo no experimental, de carácter cuantitativo. Las cifras obtenidas en esta investigación concuerdan con investigaciones relacionadas a eficacia escolar, aquellos que sostienen que los factores intra-escolares eficaces (diez factores en el caso iberoamericano), presentan como máximo un 20% de la varianza de resultados entre escuelas. Todos los factores se expresan en las aulas, ello es lo que tiene mayor incidencia, seguido por el factor liderazgo.

Moreno y Pazmiño (2012) formularon la tesis titulada *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.* Estudio la comunicación asertiva para gerencias, los estilos de liderazgo situacional y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda en La misma, tuvo una muestra de 35 líderes. Se plantearon las siguientes conclusiones a partir de un taller de líderes, brindar herramientas psicológicas y conocimientos técnicos en la gestión del Talento Humano, para ello, los líderes cumplen un papel de Jefatura y guía para sus equipos de trabajo, optimizando las relaciones interpersonales, la manera de remediar situaciones problemáticas mediante una comunicación asertiva y confianza que nos dé la posibilidad de plantear nuevas estrategias para lograr con los propósitos de la Institución. Se lleva a cabo con el objetivo de conseguir el bienestar integral, considerando al ser humano como el artífice principal del cambio y esté siempre sobre la producción y no al contrario.

Jaén (2012) estudió la *Predicción del Rendimiento Laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales* en el cual busca investigar la poca educación de calidad que eduque a las personas que lo requieran con habilidades necesarias para desarrollarse de manera óptima en el ámbito laboral en México. Se buscó identificar las variables o factores de personalidad, motivacionales, y la percepción de los factores

psicosociales del contexto organizacional para establecer el rendimiento laboral en un grupo de trabajadores mexicanos de seguridad privada. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo–correlacional. La muestra estuvo conformada por trabajadores dependientes de la municipalidad A y de las municipalidades B y C. La investigación halló que los niveles de satisfacción laboral medio alcanzados por los trabajadores de las tres municipalidades analizadas se pueden considerar promedio, ello probaría que hay posibilidades de mejoría. Así mismo, no existen diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores de cada una de las tres municipalidades.

Candel (2012) investigó las *Competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector del juego*, centrándose básicamente en examinar la relación que mantiene el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de casinos de la ciudad de Barcelona con otras variables, tales como competencias profesionales, factores sociodemográficos y rasgos de personalidad puesto que investigaciones predecesoras han elaborado estudios en cuanto a organizaciones o centros como son los casinos, ellos se muestran interesados en la conducta de sus posibles clientes y no sobre los trabajadores; los objetivos planteados para esta investigación fueron, examinar el resultado que tienen las variables sociodemográficas como la edad, género, categoría, antigüedad sobre la valoración del desempeño laboral que recibe el trabajador de casinos, establecer la vinculación entre los rasgos de personalidad y rendimiento en el trabajo. Se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. Para realizar esta investigación participaron 95 personas que trabajan en casas de casino de la ciudad de Barcelona. Al finalizar la investigación se determinó que la edad no tiene una influencia negativa vinculada con el rendimiento de trabajadores mayores, pueden hacer uso de otros recursos como la experiencia. En cuanto a la antigüedad, influye en el desarrollo de la competencia y en la mejora del trabajo técnico de tareas pero no es visible en el rendimiento general del trabajo y por último, resalta el rendimiento.

### **Antecedentes nacionales**

Cahuas (2012) desarrolló un estudio relacionado con los *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011, Universidad nacional mayor de San Marcos, Lima – Perú*. En esta investigación se propusieron determinar la relación entre los estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la Unidad de Gestión Educativa Local del distrito de Huaral. Su estudio es de nivel descriptivo y de diseño correlacional, para ello se realizó la técnica de la encuesta para ambas variables (estilos de liderazgo y calidad del servicio), el instrumento a usar fue dirigido a los docentes para poder identificar los estilos de liderazgo, tales como autoritario/dictatorial, democrático, carismático, transformacional y transaccional del directivo, un segundo cuestionario aplicado para los estudiantes, de manera que se pueda recolectar su percepción sobre la calidad de servicio educativo, de acuerdo a las dimensiones, organización del aula, calidad de enseñanza y ambiente escolar. Participaron 120 docentes, la totalidad de la población y 120 estudiantes escogidos de modo intencional no probabilístico. Los instrumentos fueron validados por medio de juicio de expertos (dos jueces) y determinan que son válidos con el alfa de Cronbach (0,750 para el instrumento que mide los estilos de liderazgo) y de 0,927 que mide la calidad del servicio educativo lo que indican que ambos son confiables. Las tablas de frecuencias se han elaborado con el software estadístico SPSS y analizados descriptivamente; en tanto, la prueba de hipótesis se efectuó con el Rho de Spearman, por tratarse de variables cualitativas. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026) con el servicio educativo. Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio.

Carcausto (2012), realizó la investigación *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de*

*la Red N° 1 del distrito Ermilio Valdizan en el año 2011.* Su objetivo principal fue identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo de los directivos y en la práctica docente en las instituciones educativas de la Red N° del distrito de Ermilio Valdizán en el año 2011. Para el desarrollo del presente estudio empleó métodos empíricos y lógicos, un diseño de investigación descriptivo-correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 10 directores y 36 docentes. El estudio obtuvo como resultado que las puntuaciones obtenidas a nivel de la variable estilos de liderazgo, donde el 72% de los entrevistados percibe esta variable en el nivel medio; nos permite evidenciar que en la muestra trabajada no se logra observar un liderazgo definido por parte del personal directivo que les permite entenderse y entender a los demás, reflejando a partir de ellos lo que quieren lograr, lo que buscan alcanzar con los demás para el logro de las metas propuestas.

Luyo (2011) decidió investigar *Las capacidades lingüísticas y competencias profesionales en estudiantes de Bachillerato de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que son docentes en actividad de instituciones educativas públicas o privadas.* Se buscó determinar la relación entre las habilidades lingüísticas y las competencias como profesionales de los estudiantes de la Universidad, sede Cañete. El estudio es de carácter descriptivo-correlacional. La prueba aplicada presenta las dimensiones lingüísticas Aprender a leer y aprender a escribir, se proporcionó un programa para los estudiantes. Emplearon la técnica del análisis documental para obtener las calificaciones de los estudiantes, Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación, es decir, se presenta un  $r = 0,103$  entre las capacidades lingüísticas y la competencia profesional; asimismo, se aprecia ausencia de relación ( $r = 0,234$ ) entre la dimensión aprender a leer y la competencia profesional; de  $r = -0,043$  entre la dimensión aprender a escribir y la competencia profesional. En síntesis, la competencia profesional que se da en un nivel medio no tiene que ver con las capacidades lingüísticas, que se da en un nivel bajo.

Carrillo (2012) estudió *Las competencias docentes en el marco de la atención a la diversidad y la escuela inclusiva en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos,* esta fue una investigación correlacional, por lo cual, se

investigó las competencias de los docentes y la escuela inclusiva, teniendo en cuenta que las Instituciones educativas acatan políticas de inclusividad, velando por la calidad y la igualdad para las necesidades educativas de los estudiantes que son generalmente vinculados con aspectos de discapacidad o, por el contrario, aquellos que tienen habilidades superiores; el estudio es descriptivo, no experimental cuantitativo. La investigación arrojó los siguientes resultados, presenta mayor porcentaje, en cuanto a las competencias docentes, en la dimensión atención a la diversidad (88.7%). Acerca de la Institución en el que se efectuó la investigación, se evidenció que existen condiciones favorables en un 90.4 %. Así mismo, se halló relación significativa entre las variables motivo de estudio, las competencias docentes y las características de una Escuela Inclusiva.

## **1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística.**

### **1.2.1. Variable 1: El liderazgo Transformacional**

#### **Teorías Conductuales Clásicas de Liderazgo**

Robbins (2004) señaló que:

La escasa capacidad del enfoque de los rasgos para explicar este fenómeno lleva a que se origine la Teorías Conductuales Clásicas, aquella nos acerca a ciertas cualidades y características personales, diferenciándolos de aquellos que son líderes del resto, diferenciar a los líderes de los que no lo son y, de aquellos que son eficaces de los incapaces. Por lo que, son las conductas que diferencian a las personas líderes y si es así entonces podría ser enseñado. (p.46)

Según Judge, Piccolo y Ilies, (2004) mencionaron que se le da una mayor importancia al estudio del liderazgo alrededor de los años 40.

Es por ello, que un grupo de investigadores, entre ellos Stogdill, Shartle y Hemphill, de la Universidad de Oshio, defraudados del enfoque de rasgos buscaron investigar otros indicadores conductuales que se presentan en personas líderes. Se estudiaron más de 1000 categorías comportamentales, dos de estas se

encontraban relacionadas con la conducta de una persona que ejerce liderazgo. Fueron llamadas Iniciación de Estructura que está vinculado con el nivel o la manera que el líder dirige las interacciones del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos. Cabe recalcar que se encuentran inmersos estándares exactos de ejecución, los colaboradores logren entender las actividades a realizar, que sigan los procedimientos operativos establecidos, establecen labores o tareas y hacen énfasis en que se acaten los plazos; y Consideración, el grado de preocupación mostrada por los líderes, así como respeto de los que lo siguen, trata que se sientan a gusto y les demuestra su apoyo. Los investigadores concluyeron que en el factor Consideración el estilo de liderazgo resultó alto y en Estructura resultaron positivos. Cuando surge la teoría de liderazgo transformacional, las dos dimensiones antes mencionadas abarcaron el estudio. (pp. 36-44)

Fleishman (1995) señaló “la dimensión Consideración e Iniciación de Estructura son aquellos dos conceptos que merecen estar inmersos cuando se investiga el liderazgo” (p. 45)

Judge, Piccolo y Ilies, (2004) se esforzaron en medir los constructos:

Las pruebas más usadas son las siguientes: el Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) de Halpin (1957); el LBDQ forma X-II de Stodgill (1963); el Cuestionario de Descripción de Conductas del Supervisor (SBDQ) de Fleishman, (1989) y el Cuestionario de Opinión del Líder (LOQ) de Fleishman (1989). Por lo que, según Schriesheim y Kerr (1974), el LBDQ-XII son el mejor instrumento de evaluación para las dimensiones Consideración y Estructura. Para el presente estudio, se empleó el Cuestionario de Descripción de Conducta del Líder (LBDQ) correspondiente a la versión original (Halpin, 1957). Se eligió esta prueba puesto que presentaba la opción que más se acercaba al propósito de la investigación, presenta características psicométricas adecuados y

porque es fácil para evaluar, además tiene menor cantidad de reactivos a diferencia de la forma XII. (pp. 43-56)

### **Teoría sobre el liderazgo**

La teoría de liderazgo es modelo que ha sido empleado por investigadores sociales con el objetivo de comprender, predecir y controlar una tarea y la capacidad gerencial en actividades de dirección organizacional.

### **Teoría de las Relaciones**

Existen dos tendencias principales en la Teoría de las relaciones, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. La investigación de ambas orientaciones tiene sus orígenes desde la década de mil novecientos ochenta.

Daft (2006) sostuvo que:

El liderazgo transaccional propone transacción o intercambio entre el líder y su grupo de trabajadores. El intercambio ocurre si el líder conoce las carencias o requerimientos de los seguidores, para ello ofrece premios o maneras de recompensar de modo que pueda satisfacer las necesidades individuales de las personas pero al mismo tiempo puede alcanzar con las metas que estima obtener la institución (p.23)

Es por ello que, tanto Salazar (2006) y Gómez (2008), reiteraron que el liderazgo transaccional presenta dos características esenciales, la recompensa contingente y la dirección por excepción. La recompensa contingente, ocurre cuando la persona ha alcanzado los objetivos asignados por la empresa; la segunda característica, dirección por excepción, son aquellas retroalimentaciones negativas, correcciones y/o sanciones cuando el colaborador no satisface las expectativas organizacionales.

Contreras y Barbosa (2013) sostuvieron que:

La motivación que se demuestra a los seguidores por parte del líder transaccional ocurre por la posición jerárquica que existe, el vínculo



existente entre el líder y el resto de colaboradores es vertical, puesto que lo seguidores o colaboradores son reconocidos con alicientes como premios o se castiga en la proporción como se cumpla con las metas u objetivos. (p.12)

Por otro lado, Bass y Riggio (2006) indicaron que

Este liderazgo es tomado como un tipo de liderazgo ideal, genera en los seguidores cumplan con los objetivos y metas de la empresa, y al mismo puedan desenvolver mejor en referencia a sus habilidades directivas. Un punto importante para que ello resulte de manera positiva es alinear los propósitos de la empresa con sus empleadores, es decir tanto el líder como grupo de seguidores (p.34)

De acuerdo con Bass y Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) el liderazgo transaccional presenta cuatro componentes:

**Influencia:** los líderes se caracterizan por ser carismáticos, por ellos son respetados, considerados como personas admirables para luego ser ejemplos a imitar por sus colaboradores.

**Inspiración:** trabajar como un equipo es muy importante, tanto el ánimo, afán y optimismo debe estar presente en los trabajadores para que todos tengan la misma percepción del futuro.

**Estimulación intelectual:** se estimula a que las personas siempre se muestren creativas e innovadores en su labor y no se realicen críticas cuando una persona tuvo un error o si es que se tienen opiniones que difieren a las del líder.

**Consideración individualizada:** el líder es considerado como un guía o un mentor, el líder siempre se encuentra supervisando las actividades pues de esta manera puede determinar cuando el personal requiera más apoyo para cumplir con las metas trazadas.

Bass y Riggio (2006) sostuvieron que:

Un líder transformacional tiene la habilidad de crear fuertes compromisos y hacer que los seguidores se muestren leales, además al brindar confianza y apoyo aumenta la satisfacción del colaborador para poder cumplir con las metas y objetivos que requiere la organización(p.53)

El liderazgo transformacional se caracteriza por el cumplimiento de las metas organizacionales, desde su inicio, pues fomenta que los colaboradores se sientan inspirados, mas no cumplan con los objetivos o tareas solo por futuras recompensas o castigos. Además, el líder transformacional impulsa que cada trabajador se desarrolle de manera personal e intelectual de modo que puedan aportar más al grupo, sean flexibles, adaptables, más innovadores, más creativos y más resistentes al estrés para que en adelante tengan la posibilidad de ser los siguientes lideres transformacionales.

Arredondo (2010) señaló que:

El liderazgo transformacional es un modelo mucho más integral que el liderazgo transaccional. Se basa en las definiciones de los dos tipos de liderazgo en el cual, el liderazgo transaccional se encuentra centrado en la reciprocidad y la adquisición de objetivos y, el transformacional se enfoca en la persona y el trabajo colaborativo para elevar la moral (p. 67)

Además, el liderazgo es vinculado con el emprendimiento, recientemente, Zárate y Matviuk (2012) plantearon que

El liderazgo y emprendimiento están interrelacionados puesto que un líder emprendedor debe presentar capacidades de acompañamiento a sus seguidores y así lograr descubrir habilidades de los colaboradores, para que estos hagan uso de ellas en el momento en que lo requiera la organización, el líder emprendedor exitoso reconoce aquellas fortalezas que facilitan la identificación y selección de oportunidades para la creación de nuevos negocios (p.87)

## **Principios del liderazgo**

De acuerdo con De La Rosa (2002), estos principios son temas que requieren ser aplicados, pues estos son pautas o tips de conducta que ocurren durante el servicio. Además de los principios tradicionales de dirección, los mismos deben los principios de liderazgo de excelencia, ellos son los siguientes:

Acción, tomar una decisión es mejor que la no acción. Un exceso de planeación lleva a la "parálisis por preparación".

Conocimiento y superación, el líder debe conocer, mejorar y fortalecer sus atributos tales como ser, saber y hacer.

Eficiencia, cuando se realiza una actividad es necesario un conocimiento general y amplio de las tareas, al mismo tiempo conocer aspectos específicos de ellas. Mostrarse eficientes en los aspectos técnicos y administrativos. Ello genera confianza en los subalternos hacia su jefe.

Responsabilidad, aceptar la responsabilidad por sus acciones, cuando uno acepta desarrolla habilidades personales y profesionales, aumentando su capacidad de liderazgo. Puesto que, cuando el jefe que no acepta la responsabilidad de sus actos, incluidos los errores, perderá la confianza de sus subalternos.

Unidad y consistencia, la calidad y la excelencia son el resultado de la capacidad de liderazgo para lograr que la organización presente una misma dirección en su misión, y esta sea evidenciada en metas comunes de todos los miembros de la misma para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.

Interés por las personas, un líder considera a todos los colaboradores como aquellos actores principales de su organización, mostrando siempre un genuino interés por su personal, los escucha, educa, motiva y promueve su participación en sus labores diarias, sobre todo si hay algún punto por superar y mejorar errores, consiguiendo el mejoramiento continuo de la calidad de personas, procesos y productos. Interés por el negocio. Adicionalmente al interés

por las personas para lograr la excelencia, el líder debe tener interés por el negocio y la productividad.

Conducta ejemplar, la conducta del jefe debe generar gran admiración y ejemplo, así como, demostrar respeto y orgullo. En caso contrario demostraría un mal ejemplo, generando desconfianza entre él y sus subordinados.

Conocimiento de sus subalternos y colaboradores, se refiere que el líder vela por el bienestar de sus colaboradores.

### **Definiciones de liderazgo**

Gómez (2008) señaló que “el liderazgo es la capacidad de empuje y una actitud proactiva, permite direccionar energías creativas de la organización para un plan futuro” (p.4)

García (2011) sostuvo que:

El liderazgo, se define como la capacidad de intervenir en el pensar, sentir o actuar de otras personas, existen diferencias marcadas en cómo es realizado el liderazgo, puesto que ciertos líderes influyen por el cargo o rol que cumplen, sin embargo, otros líderes, por su conducta o características, lo que genera que los colaboradores se sientan a gusto o identificados con el líder (p.12)

Para Lupano y Castro (2008) indicaron que: “el liderazgo apareció como consecuencia de un proceso valorativo de acuerdo a la percepción social, es entonces que le damos el rol de líder a aquel que es visto como tal por un grupo de personas” (p.2).

La conceptualización de Líder está determinada por las teorías o modelos que estudian este tema, dentro de las más conocidas tenemos:

Teoría de los Rasgos: sus características personales lo diferencian de los demás.

Teorías Conductuales: están basadas en la conducta del líder para entenderla y describirla. (Beraun, 2011, p11)

Peris (1998) describió que

Líder es una persona que mantiene un vínculo con las personas que conforma la institución, en el que ejerce una relación de poder, influye de modo que cambia la dinámica del grupo, de modo que no ejerza gran influencia sobre el líder, por el contrario, este si sea para el grupo.(p.12)

Santillán y Guevara (2008) indicaron que “el Líder es la persona que tiene la habilidad para ser influyente, independientemente de los factores que le permita poder desenvolverse como tal” (p.55).

### **Tipos de habilidades del líder**

Las habilidades de las personas líderes pueden ser clasificadas por capacidades técnicas, humanas y conceptuales, estas pueden estudiarse de manera aislada aunque se relacione en la práctica. (Santillán y Guevara, 2008, p.56)

#### **Habilidad técnica**

La habilidad técnica se refiere a la capacidad de suplir cualquier deficiencia técnica tanto como su capacidad cognitiva. Caracteriza el nivel de rendimiento de los trabajadores de manera profesional. (Santillán y Guevara, 2008, p.56)

#### **Habilidad para relacionarse**

Esta habilidad se refiere a la capacidad de trabajar de manera adecuada o asertiva de modo que puedan ser exitosos. La habilidad para relacionarse es un aspecto que todo líder debe poseer como requisito indispensable. Se han presentado muchos casos en los que personal que ocupa altos cargos como gerentes o directivos han caído en la ruina por su poca o escasa habilidad desarrollada. (Santillán y Guevara, 2008, p.57)

### **Habilidad conceptual**

Es una habilidad que se vincula con personas, destrezas, técnicas, conceptos. Esta capacidad presenta tipos, marcos contextuales, ello es más importante mientras se ejercen puestos gerenciales o de altos mandos. (Santillán y Guevara, 2008, p.57)

### **Habilidad situacional**

La ejecución de una conducta líder se manifiesta de acuerdo a las situaciones que se presenten, por lo tanto, si actuamos de determinada manera tal vez en otra necesitamos que la conducta varíe. Si buscamos que los gerentes o líderes sean iguales se eliminaría la diversidad innovadora, llevando esto a la ineficacia.

Santillán y Guevara (2008) indicaron que

Si bien necesitamos la presencia del líder, muchas veces estos no deben estar presentes en todo momento si no es necesaria su intervención, recordemos que la actividad del líder señala muchas conductas, sin embargo, el mismo debe medir cuando es importante intersectar o influir en sus seguidores.(p.57)

Recordemos que mostrarse agresivo, mantener mucha comunicación o interacción con los demás miembros no significa que tendremos como resultado e mejor liderazgo. Muchas veces un buen líder trata de mantenerse en segundo plano sin interferir para que el grupo no se sienta presionado y no logre encontrar el mejor camino para obtener sus objetivos.

También es necesario que el líder sea más decisivo, directivo o controlador. El punto importante en la conducta del líder es identificar situaciones problema y adaptarse a ellas.

### **Evaluación del liderazgo**

Muchos investigadores se han dedicado a estudiar la conducta humana desde la perspectiva del liderazgo, desde los años 40. La influencia de la conducta que caracteriza a un líder sobre otros ha sido realmente difícil de determinar

cuáles son esas destrezas o característica que lo identifica, así como su calificación.

Santillán y Guevara (2008) indicaron que:

Las diferencias en la conducta fueron estudiadas por El Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, los mismos que han identificado las particularidades de un líder y sus seguidores, así como la dinámica en que se interrelacionan. Sin embargo, aún no se ha clarificado cuáles son esas características de personalidad presentes en los líderes, por lo que se han hallado mediante tantas investigaciones a más de mil rasgos diferentes unos de otros (p.58)

Esta investigación uso como referencia teoría tanto de los rasgos de personalidad, de inteligencia, de apariencia física, etc., de igual forma considera como parte del análisis la circunstancia o el momento en que se establece el círculo entre el líder y el grupo. Se tiene presente que la persona que ejerce el liderazgo demuestra justamente esta cualidad en una situación en específica. El entorno social define o dirige la conducta que tomara, facilita o genera dificultades para el ejercicio de su rol con el grupo que tiene que convivir y trabajar, y donde el líder también se desarrollará de manera personal.

Buscando comprender las conductas efectivas y eficaces del líder varios estudiosos del tema han visto conveniente que las personas rindan exámenes tanto de inteligencia como de personalidad, es necesario tener presente que como son roles de cada líder de acuerdo a las instituciones u organizaciones en la que laboran.

Los primeros en estudiar las actitudes de los líderes se llevaron a cabo por investigadores de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan a partir de los años.

Para Pascual y col. (1993) indicaron que

El objetivo de los catedráticos era comprender cuales eran los aspectos inmersos en la conducta característica del líder. Por ejemplo, se determinaron algunos factores que podrían darnos respuesta al motivo de investigación, ello fue resultado de estudios en la Universidad de Ohio, tales como la consideración, que es asociado con una conducta amistosa, llena de confianza, respeto y cordialidad; la iniciación de estructura, es una característica del líder evidenciado cuando este esquematiza o estructura las actividades que realizara el equipo de trabajo y la manera en que se relacionan con él. Bales en 1949 señalo a las dimensiones Liderazgo socioemocional y Facilitación de la tarea como variables definidas e independientes entre ellas, para, más adelante ser relaciones con Liderazgo eficaz (p.78)

Si bien hallaron y surgieron importantes aportes concernientes a los vínculos presente entre las mismas variables, muchos de estos resultaron fueron un poco difícil de comprender hasta difusos, y de qué manera se interrelaciona la efectividad y la eficacia en los roles de liderazgo (Pascual y cols., 1993) y realmente se respete y concientice sobre su actividad y razón de ser cuando se requiera alcanzar un objetivo.

Todo aquello que nos conceptualice las características y conductas de los líderes positivos y eficaces para las organizaciones deben ser demostrados en actitudes, conductas o habilidades. Aunque no se contaba con pruebas adecuadas para evaluar la conducta del líder, se obtuvieron resultados positivos evidenciándose la efectividad del rol del líder (Pascual y col, 1993). Por ello, la contribución más importante de este modelo fue hallar elementos ajustables a todas las circunstancias en donde el líder se comporta como tal y cumple con su rol, desde este punto de visto otros estudiosos pueden generar críticas.

Según un grupo importante de investigadores las circunstancias y el contexto en que se encuentra el líder es un punto trascendente para entender mucho más este proceso; desde este aspecto se pretendería determinar las



acciones pertinentes y las características de las personas que son acertadas en cada situación. Uno de los autores que apoyan este modelo es Fiedler, para él un líder considerado como éxito siempre se caracterizará de dos factores imprescindibles: su estilo personal de liderazgo y las características concretas del contexto. Cabe recalcar, que este autor tuvo también detractores como su vida de estudioso del tema tanto como discípulos.

Posteriormente, Bass (1988) “aporto valiosamente con una propuesta que pretende mejorar la eficacia de las instituciones educativas” (p.3)

Como ya se ha señalado, Bass (1988) concluyo que

La realidad evidenciada en los hechos y que le permite plantear que los éxitos en las escuelas guardan relación con el liderazgo eficaz del director o directora. Para el autor antes mencionado se presentan dos estilos de liderazgo: el Liderazgo transaccional y el Liderazgo transformacional. También reconoce la presencia de un tercer comportamiento al que señala como el No liderazgo.(p.14)

Para realizar esta investigación, se parte desde la perspectiva del modelo de Liderazgo Transformacional de Bass, tomando sus dimensiones y las variables empleadas, según el estudio de Maureira (2004). Las dimensiones del liderazgo que se identificaron fueron las siguientes:

Maureira (2004) indicó que:

El carisma personalizante menciona cuán importante es la influencia positiva que tiene el líder sobre su grupo para que genere en ellos una visión compartida y lograr la confianza y la credibilidad en su persona y en su capacidad de liderar la institución y las propuestas sugeridas, consensuadas y acordadas en colectivo. A partir de su liderazgo se trasmite el entusiasmo, la confianza (p.67)

Maureira (2004) indicó que:

La tolerancia psicológica se relaciona con la capacidad del líder de afrontar a las dificultades y situaciones problemáticas que se presentan y aplicar el liderazgo transformacional, como demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, traslucir un comportamiento honesto y coherente, ser respetado por lo que es y lo que hace y no solo por su cargo, producir satisfacción en sus colaboradores (p.69)

Maureira (2004) indicó que:

La consideración individual es básicamente la capacidad del líder para demostrar su interés en cada persona y en sus inclinaciones y proyectos. Esto se expresa a través del apoyo permanente y sostenido a las personas y a grupos de personas, así como al trato respetuoso y amable que se le da a cada uno. Las conductas, capacidades y actitudes que diferencian este factor se basan en la relación que establece el líder con cada persona, desplegando sensibilidad, interés y aconsejando cuando sea requerido, demostrando que el interés por la organización pasa porque cada uno se sienta reconocido e importante y que entre todos contribuyen a la propuesta educativa (p.70)

Maureira (2004) indicó que:

La estimulación intelectual tiene que ver con la percepción que manejan los colegas sobre la capacidad de renovar y enriquecer sus concepciones sobre diferentes temas y para generar procesos nuevos, creativos, y estimulantes para favorecer los cambios que el conjunto está buscando lograr. Las conductas, capacidades y actitudes que contribuyen a fortalecer este factor se sustentan en el reconocimiento de la necesidad de partir de ideas inteligentes y racionales para solucionar problemas, buscando generar nuevas ideas y asumir responsablemente de manera colectiva las nuevas tareas, que no sean impuestas por la autoridad, sino asumidas con convencimiento y entusiasmo por el grupo.(p.72)

La inspiración es la habilidad del líder para fomentar sentimientos positivos hacia aspectos personales y colectivos de involucrarse en la transformación, creando un ambiente de interés genuino, optimismo y un sentido de identidad con la institución y su futuro. Las conductas, capacidades y actitudes benefician el factor interrelacionándose de manera positiva entre una vinculación equilibrada entre lo afectivo y lo racional para construir una propuesta seria de organización con visión de futuro, objetivos y metas asumidas con pleno conocimiento y conciencia. Estas dimensiones que los llevan a cumplir su rol con eficacia y eficiencia. Así mismo, se intentará descubrir lo que los colaboradores piensan rescatar lo mejor de cada uno para lograr las condiciones de éxito. El punto es establecer condiciones para asumir los problemas y conflictos que surgen en un grupo humano cualquiera, más todavía en un centro laboral es reconocer los propios errores y ser tolerante frente a los errores de los demás. Puede expresarse a través del sentido del humor o de un trato amable y respetuoso al señalar equivocaciones, resolver conflictos o manejar momentos difíciles.

### **Estudio de la Universidad de Oshio**

La Universidad de Oshio llevó a cabo una investigación, la cual fue, dirigida por Hemphill, Fleisman, Shartley y Pepinsky, quienes en un intento por describir el comportamiento de un líder elaboraron un cuestionario fiable para mostrar las conductas del liderazgo, teniendo en cuenta dos dimensiones resaltantes como la Consideración, siendo un líder que le interesa el bienestar de los subordinados, por lo que un "Líder Considerado" quería ser aquel que escucha y es atento a los subordinados, los ayuda en sus problemas, su trato es amable y considera al empleado como su semejantes. Una segunda dimensión es la Iniciación de estructuras, el líder facilita o define las interacciones del grupo hacia los objetivos que se han trazado para la concreción de las metas.

"El Líder Iniciador de Estructura, asigna las tareas concretas, confía en que se mantenga el estándar y tiene presente los plazos establecidos". (Bass 1990). Citado por Peris (1998, p. 137)

## **Dimensiones de la variable Liderazgo Transformacional**

Las dimensiones para el liderazgo parten del enfoque conductual detallado anteriormente, entre ellas tenemos:

### **Dimensión 1: Carisma**

Bass y Avolio (2006), citado en Bracho y García (2012) Señalaron que “la concordancia de la conducta de un líder con sus virtudes, valores, conceptos y planes. Entendida como una característica que son inherentes al líder y aquellas características de liderazgo que son observadas en el comportamiento” (p.35)

### **Dimensión 2: Motivación inspiracional**

Bass y Avolio (2006), citado en Bracho y García 2012) indicaron que “El líder demuestra a sus seguidores la visión a alcanzar, su confianza y seguridad por alcanzar sus metas” (p.35)

### **Dimensión 3: Consideración individual**

Bass y Avolio (2006), citado en Bracho y García 2012) indicaron que “Se evidencia la preocupación del líder por el desarrollo personal y profesional hacia sus colaboradores, así como demostraciones de consideración y afecto” (p.35)

### **Dimensión 4: Estimulación intelectual**

Bass y Avolio (2006), citado en Bracho y García 2012) sostuvieron que “El líder presenta actitudes en los que pretende estudiar situaciones problema dentro de su gerencia y encontrar soluciones apropiadas e innovadoras” (p.36)

## 1.2.2. Variable 2: Competencias Genéricas

### Fundamentos teóricos de la variable competencias genéricas

Rubio (2007) indicó que

El enfoque por competencia es empleado desde un enfoque judicial, teniendo un inicio en el siglo XVI aunque fue tomada para su uso en el entorno laboral en el Siglo XX. Se realizó un estudio por el Gobierno de Estados Unidos, en el 1960 con la finalidad de identificar aquellas características o perfil general de los mejores colaboradores, el estudio obtuvo resultados importantes, entre ellos, aquellas personas que se les consideraban como excelentes trabajadores empleaban sus conocimientos y habilidades de manera óptima, tanto como sus conductas, valores u opiniones, todo esto abarca a la “gente competente”. Es a partir de estas investigaciones que se establecieron características esperadas de colaboradores destinados a ser eficientes, de acuerdo a actitudes vistas en el estudio en diferentes situaciones. Las habilidades se elaboraron tomando los saberes, habilidades, capacidades, destrezas, actitudes y más según el puesto laboral. El concepto de “competencias” se fue formando en términos educativos en la medida en que se tenían más conocimiento de las necesidades del profesional en el mercado. Luego, se vio conveniente realizar un proceso de diseño de la currícula educacional a nivel superior, sub profesional, incluso, hasta el nivel preescolar. (p.18)

Ramírez (2012) por su parte, reportó que

La definición de competencia empieza a ser usado luego que David McClellan lleve a cabo sus investigaciones en los años 70, el autor se dedicó a determinar las variables presentes en el desempeño laboral. En realidad, para McClellan las pruebas que se aplicaban tradicionalmente no brindan una visión certera de la futura labor de un trabajador. Por lo que, creo un perfil, a partir de observaciones y

entrevistas personales, en el que se presentaban los distintos niveles de rendimiento laboral, exponiéndose características y conductas de colaboradores mas no en describir actividades o particularidades del empleo.(p.74 )

Ramírez (2012) indicó que:

Tomando el concepto desde un punto de vista específicamente orientado en el cambio constante del empleo y sus escenarios de producción actual, se instaura en el mercado laboral, en la década de los años 80 por la situación económica que se suscitó. Los predecesores del concepto, es decir en países como Inglaterra y los Estados Unidos, lo tomaron como un aspecto importante para mejorar la calidad, eficiencia y pertinencia de los saberes necesarios para una educación. Un primer paso de esta orientación fue identificar aquellas deficiencias en los programas de capacitación laboral y los requerimientos profesionales en las organizaciones. Bajo esto se determinó que las instituciones formadoras valoraban mucho más el incorporar la mayor cantidad de conocimientos o conceptos que herramientas para llevarlas a la práctica y en el trabajo (p. 84).

Por lo tanto, se ve la necesidad de reformular el sistema en el que se dé mayor énfasis en enseñar y desarrollar habilidades y destrezas para abordar de manera eficiente un puesto laboral y no solo formar personas llenas de puros conceptos.

La implementación del enfoque de competencia laboral en América Latina se ha relacionado con la elaboración de políticas de empleo que velan para que esta se realice de manera honesta y claro en el mercado, así como el mejoramiento de la educación en cuanto a la pertinencia y efectividad. Entonces, poco a poco el enfoque de la competencia laboral está presente en el plano educativo, pues la competencia se vincula a las políticas que gestionan los recursos humanos; los Ministerios de Educación y Trabajo que buscan alcanzar

medidas diseñadas para políticas educativas o laborales a nivel nacional; y a las instituciones encargadas a superar las expectativas de mejora educativa.

La competencia laboral puede ser definida de diversas maneras. Habitualmente se considera como una capacidad para realizar una tarea o labor exitosa, por lo que la competencia laboral no significa que posiblemente se tendrá un resultado exitoso, sino que esta habilidad es observable y demostrable. En adelante se desarrollará más conceptos referentes a la competencia laboral.

### **Principios de la investigación**

Se tiene presente los principios planteados por Musso y Robles (2002), los cuales se describen a continuación:

#### **Principio de Coherencia o Racionalidad respecto al objetivo:**

Es un principio que orienta a velar por el desempeño del trabajador. Una dimensión diferente de coherencia es la que debe observarse respecto a la directa relación que existe entre el juicio evaluatorio y el objetivo, finalidad o propósito último que tiene el trabajador en su desempeño. De ello se desprende la premisa fundamental para centrar la evaluación en función del interés organizacional último. De lo expuesto se infiere que el Principio de coherencia o Racionalidad respecto al objetivo tiene como finalidad el desempeño del trabajador (p.76)

#### **Principio de Inserción Recursiva:**

Este principio es también llamado como el principio de la inserción organizacional, aquella que se refiere a que los trabajadores son integrados a los objetivos de la empresa de modo que pueda integrar otros aspectos necesarios para cumplir con lo que requiere la meta. La evaluación del trabajo realizado debe tener en cuenta solo los puntos resaltantes que son propios y observables de la misma labor deben ser evaluados, tales como las tareas, funciones contempladas por ella o en conductas que la pertenencia a la organización defina y consigne específicamente. No debe

considerar aspectos ajenos a lo anterior, menos si son de los ámbitos externos y ajenos al desempeño (p.77)

### **Enfoques teóricos la nueva gestión pública**

Barzelay (2003) indicó que

Los argumentos hacen alusión a las ideas pragmáticas y políticas, llevadas a la práctica por el Gobierno, los cursos o capacitaciones de acción y la gestión. Muchas veces ayuda como estas genera que promueva o se reformulen debates teóricos; como el rol que pueden representar las organizaciones de información acerca de evaluaciones del trabajo del Gobierno y su responsabilidad (p.17).

Barzelay (2003) señaló dos áreas,

La primera, es el diseño y ejecución de programas. Los programas se refieren a un conjunto de materiales elaborados de modo que en adelante puedan tener un gran valor social (Moore, 1995) estas se aplican a situaciones problema en diferentes aspectos tales como salud, justicia penal, educación, trabajo y desarrollo económico. Elaborar programas de esta índole concierne, de igual forma, presentar estándares de roles y conceptos para cada organización, por medio de ello se desarrollan herramientas o estrategias de orden político (p.18).

“Una segunda área de estudio es llamada por el autor como las políticas de gestión pública. Se entiende por gestión pública como una alternativa para alentar y guiar a la función pública en su conjunto” (Barzelay, 2003, p. 18).

Barzelay (2003) indicaron que

La literatura de la NGP sobre las políticas de gestión pública refiere que se divide en dos tipos: los trabajos que determina todo el contenido de las políticas y los que se encargan del proceso de



elaboración de las políticas de acción. El primero siempre señala a los procesos a diferencia de las prácticas previas (p.19).

“Se presenta un segundo tipo de investigación acerca de las políticas de gestión pública, se hace una descripción de todo aquello se refiera a políticas como la promoción de iniciativas públicas o los niveles en que varían de manera efectiva los procesos” (Barzelay, 2003, p. 19).

Barzelay (2003) refirió al estudio de Peter Aucoin (1996) quien describió

La NGP, como una serie de premisas, de ellos se concluyen los siguientes: las personas que han sido seleccionadas de manera pertinente deberían solucionar casos ambiguos, en el que no se tenga claro algún concepto, la indecisión, la duda y problemas relacionados a las políticas, de modo que se orienten a exponer aquello que les gustaría que hagan en un plazo determinado; las funciones de formulación de políticas y las de operaciones, deberían asignarse a organizaciones diferentes, con organizaciones operativas encabezadas por funcionarios que sean versados en la gestión, mientras que los sistemas administrativos centralizados, deberían reformarse a fin de trasladar obligaciones, autoridad y responsabilidad hacia abajo en línea jerárquica (p. 20).

Peter Aucoin, es un autor muy importante para realizar análisis y discusiones que implementen la una nueva gestión pública, además es bien conocido por señalar que la gestión ha sustituido a la administración, como definición más aceptada por catedráticos y expertos, sobre todo para aquellos más pragmáticos pues tiene un acercamiento activo y dinámico a las actividades de los trabajadores, como resaltando el énfasis que se tiene a otros puntos como a ser líderes, tener prioridades, alentar a que las personas sean creativas e innovadoras, plantearnos metas y visión a futuro o tomar riesgos.

## **Definiciones de la variable Competencias genéricas**

### **Competencia**

Solanes, Núñez y Rodríguez (2008) citaron a Carazo, (1999, p.74) quien señalo que “los conocimientos de todo personal laboral son capacidades que nos garantiza sus saberes, raciocinio, procesos que deben realizar en su ejercicio o labor como colaboradores sin nuevo aprendizaje”.

Por ello, las competencias se presentan cuando el personal adquiere conocimientos de manera oportuna durante su formación profesional y son aplicados de modo oportuno a situaciones laborales. Si llega a estandarizar los conocimientos impartidos por instituciones formadoras de profesionales los mismos sabrían que actitudes y saberes requieren las empresas con urgencia y se buscaría que continuamente se capaciten para adquirir nuevas competencias.

La experiencia como un factor de cambio trascendental.

Gallart y Jacinto (1995)

Propusieron un grupo de factores que se encuentran en dinámica constante, creación o descubrimiento, logrando que se enmienden diversas situaciones problema en específico como en ambientes laborales que están dentro de los márgenes de la incertidumbre y complejidad técnica, por lo tanto, se sugiere que un trabajador no puede ser considerado como competente solo porque se le ha aprobado su currículo o tenga varios títulos, sino por su capacidad de solucionar problemas técnicos en circunstancias que lo ameriten.  
(p. 56)

Benavides (2002), citado por Luyo (2012) detalló que

Las competencias son conductas observables en el desempeño laboral, aquellas que demuestran que la persona actúa de manera óptima. Se encuentra presente y permanece en el deseo, saber y la habilidad de alcanzar sus metas, por ello, es importante considerar

que las personas se desempeñan de manera que se toma como capacitados si saben cómo y pueden anticipar las posibles consecuencias de sus conductas. Por lo tanto, en este caso se reúne tanto aspectos cognitivos y afectivos relacionados al comportamiento laboral. (p.63)

Para Leboyer (2002), citado por Luyo (2012) refirió que “las competencias pueden ser consideradas como corrientes de intereses, aptitudes y rasgos de personalidad que demuestra ciertas medidas o parámetros que hace que se diferencia a unas personas de otras” (p.67)

### **Competencias laborales o profesionales**

Ramírez (2012) refirió a Marelli, que conceptualizó a

Las competencias laborales como aquella capacidad que puede ser medible, siendo muy importante para llevar a cabo un trabajo de modo eficaz, generando en adelante resultados beneficiosos para la organización. Ella abarca tanto conocimientos, destrezas, como habilidades y comportamientos que los colaboradores deben estar dispuestos a mostrar, de manera que la institución pueda alcanzar sus propósitos. De igual manera, hace hincapié que son conceptualizadas como aquellas habilidades medibles, requeridos para suplir con puestos laborales y capacidad de afrontar con sus conocimientos una tarea (p. 54)

De acuerdo con Ibarra, citada por Ramírez (2012) lo definió como

la capacidad fructífera y beneficiosa de un sujeto que se considera eficaz y se valora en cuanto a su desenvolvimiento en el ámbito laboral, es decir, no necesariamente en referencia a conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, sino, que la competencia es la unificación entre el saber, el saber hacer y el saber ser (p. 41)

Ramírez (2012, p. 8) mencionó a Desaulniers conceptualizó a “la competencia como esa habilidad para poder encontrar una solución a una

situación problemática, por lo que la medición de su proceso se evidencia en los resultados”.

por su parte, Ramírez (2012) “sugirió que una persona cabalmente profesional es competente si presenta aptitudes, conocimientos y destrezas necesarios para ejercer su trabajo, resolvió inconvenientes profesionales por sí mismo y es flexible, está capacitado y educado para enfrentar problemas y colaborar en su entorno profesional y en la organización en general”, p. 16)

De igual manera, Ramírez (2012) brindo un concepto sobre la competencia como:

Aquella capacidad real de las personas para poder abordar todo el grupo de tareas que significa su función en concreto. Los avances tecnológicos y de organización, tanto como el ejercicio de las condiciones de vida en el trabajo, conlleva a pensar con mayor rigurosidad en las habilidades de los colaboradores, en su capacidad para realizar y desarrollar estas posibilidades en su trabajo de manera concreta, dejando de lado las características clásicas de los puestos de trabajo (p. 71).

La noción de competencia profesional surge en los años 80s en los países industrializados para mejorar la relación entre sistema educativo y productivo.

Le Boterf (2000), citado por Cano (2005) caracterizo al profesional como aquel que sabe gestionar y manejar una situación compleja. En consecuencia, implica: Saber actuar y reaccionar con pertinencia; saber combinar los recursos y movilizarlos en un contexto; saber transferir, saber aprender y aprender a aprender y saber comprometerse.(p.23)

Todo ello combinado conlleva tener una competencia profesional. Por eso, contrariamente a lo que defendían algunos autores, actualmente parece claro que las competencias no son un estado ni un conocimiento que se posee y, por lo tanto, no se pueden reducir a un saber o a un saber hacer.

“Tener conocimientos o habilidades no implica ser competente, las competencias contienen o integran recursos (conocimientos, habilidades,

actitudes), pero van más allá, coordinados. Por lo tanto, hay que enfatizar el componente aplicativo, el carácter contextualizado de las competencias.” (Cano, 2005, p.20)

### **Competencias genéricas**

Podemos clasificar las competencias en específicas y genéricas. Las específicas son que están íntimamente relacionadas con el aspecto laboral, es decir con los puestos de trabajo, sin embargo, las competencias genéricas hacen alusión a las *competencias transversales*, que se refiere a la diversidad de actividades que debe cumplir un colaborador como objetivos y roles. Es decir, las competencias transversales son aquellas que están presentes en los colaboradores y básicamente se orienta al ejercicio de sus adecuadas capacidades para hacer un trabajo, características de personalidad, conceptos y valores adquiridos, por ello se necesitan profesiones de diferentes orientaciones profesionales o de diferentes sectores laborales. Haciendo que este modelo presente muchos puntos de vista, ello logra que se presenten más habilidades para las tareas en el trabajo (Gómez, Galiana, García, Cascarilla y Romero, 2006).

### **Características de las competencias genéricas**

Según Cano (2005) las competencias presentan características principales y estas son las siguientes:

#### **Carácter teórico – práctico.**

Las competencias presentan un carácter teórico-práctico, requieren también que se tengan conocimientos técnicos y académicos, por otro lado, podemos comprenderlo mejor en relación a la actividad cotidiana de un puesto de trabajo determinado, un contexto específico, lo entenderemos desde su funcionamiento cuando toman sentido, cuando se encuentran presentes en una gama de actividades o situaciones que requiera intervención en solución de problemas, y que oriente en ordenar habilidades tanto técnicas, saberes y muchas habilidades. Demostrar una competencia señala que se utilizaran recursos o repertorios cognitivos (conocimientos) tanto como su aplicación y ejercicio.

**Carácter aplicativo.**

Una característica de la competencia es su transferibilidad, su aplicabilidad, el saber emplear los conocimientos en diferentes situaciones o circunstancias laborales, sabiendo mostrarse proactivos, comparar, poder actuar de manera adecuada ante algo desconocido o imprevisto, ser responsable de tareas y crear cosas nuevas. Esa capacidad de poder brindar su saber de acuerdo a lo que se vive y requiere de acción es lo que hace a esta competencia ser aplicable.

**Carácter contextualizado.**

Cano (2005) indicó que:

El carácter contextualizado refiere que el ejercicio de una competencia toma sentido para cada situación, logrando que cada una de ellas sea diferente, realizado por semejanza con otras ya conocidas, es un conocimiento que se adquiere y se ejecuta en el proceso, pero la heterogeneidad de la práctica educativa es múltiple, por lo que la definición de competencia se usará para reflexionar, organizar, seleccionar o reunir, y así lograr que se pueda realizar la actividad profesional, resolviendo una situación problemática o realizando un proyecto. (p.23)

**Carácter reconstructivo.**

“Su carácter reconstructivo no se aplica en una etapa de desarrollo inicial o se aplican, por el contrario, se pueden crear y recrean de manera continua en el ejercicio profesional. En realidad, las competencias adquieren valor cuando se reinventa constantemente”. (Cano 2005, p.24)

**Carácter combinatorio.**

Tanto actitudes, procedimientos, conocimientos y habilidades personales son necesarios que se complementen entre sí, mezclarse para que realmente podamos decir que se tiene una.

### **Carácter interactivo.**

Cano (2005)

Hace mención que esta característica no es estática para solo un individuo, por el contrario, siempre se muestra dinámico acorde al entorno y a las personas. La competencia no se vincula con una orientación de individualidad como parte de la evolución de un profesional, por el contrario, estas existen para que se trabajen con ellas en el que los resultados no sean aislados sino en conjunto según las circunstancias que se presenten en el quehacer laboral. (p.24)

### **Tipos de competencias**

Las competencias se dividen en competencias básicas o transversales y competencias específicas.

Las **competencias básicas o transversales** se refieren a aquellas que son necesarias para el crecimiento y desarrollo de toda persona. Se dividen en cinco ámbitos, estos son: Intelectual/cognitivo (razonamiento, sentido crítico), Interpersonal (trabajo en equipo, liderazgo), de los valores éticos/profesionales (respeto por el medio ambiente, confidencialidad), de manejo y comunicación de la información y de gestión (evocado a la planificación, responsabilidad)

Cano (2005) sostuvo que

Las **competencias específicas** son las que provienen de un ejercicio específico o trabajo determinado. También pueden dividirse en los siguientes ámbitos: el primero, de conocimientos, refiere a incrementar la cantidad de conocimientos, técnicas y teorías propias del ambiente profesional que se encuentra; profesional, el que abarca habilidades de comunicativas como de indagación know how (la experiencia, el cómo hacer, es decir “el saber hacer con eficiencia”).Y, por último, el ámbito académico, el cual presenta sus know how, de comunicación y de investigación (p. 21)

## **Dimensiones de la variable competencias laborales**

### **Dimensión 1: Competencias Instrumentales**

Las dimensiones instrumentales se encuentran vinculadas con el desempeño (Valoración de los propios resultados y del desempeño): es estimar los resultados laborales, motivación al trabajador y autoconfianza con la finalidad de alcanzar las metas o tareas sugeridas (la motivación de las personas se desarrolla de acuerdo a los resultados y cuanta confianza sientan de sus posibilidades de éxito). De igual manera, contiene aquellos conocimientos básicos adquiridos, la capacidad para organizar y planificar y la capacidad de análisis y síntesis.

Habilidades para la gestión: demuestra aquella capacidad de previsión y programación de actividades, para ello hacen uso de recursos disponibles, organizando equipos de trabajo y coordinando otros aspectos que influyen en la planificación, para así obtener los objetivos designados.

### **Dimensión 2: Competencias Sistémicas**

La segunda dimensión abarca competencias que están relacionadas con el Liderazgo, siendo la capacidad por la que se plantean metas, su objetivo es ser influyente y persuadir a los sujetos con el objetivo de lograr propósitos pero sin generar un ambiente hostil, capacidad para negociar y encontrar soluciones problemas de modo efectivo. También, se encuentra la orientación a la dirección, que le permite tener la oportunidad de direccionar a sus colaboradores y los recursos que requieran emplear, además se busca generar un espíritu de competencia y emprendimiento en las personas que están dentro del grupo, toman sus competencias para manifestarse de manera adecuada y oportuna en situaciones independientes.

Motivación: lograr motivar al personal, en un contexto organizacional, se refiere a la capacidad que la persona se involucre en los intereses de la organización, teniendo en cuenta cumplir con las expectativas y satisfacción de necesidades en la realización de sus tareas (Dolan y Martín, 2000).



Capacidad de aprendizaje: este es un proceso dinámico y constructivo en el cual los colaboradores proponen metas a alcanzar y se esfuerzan por planificar, supervisar y regular sus cogniciones, motivación y comportamiento orientados y restringidos por metas, así como por las características del contexto en el que se desenvuelven (González-Cabanach, Valle, Rodríguez y Piñeiro, 2002).

### **Dimensión 3: Competencias Interpersonales**

La tercera dimensión incluye el Trabajo *en equipo* y *Relaciones Interpersonales*. Las competencias interpersonales son aquellas habilidades que se requieren para trabajar en equipo, se debe comportar de manera empática, tacto y escucha en su relación con los demás. El trabajo en equipo no solo implica trabajar todos juntos sino un trabajo en donde todos sus miembros se planteen los mismos objetivos y misión, en el que las capacidades de todos se complementan entre sí, trabajando coordinadamente, con la colaboración activa de todos sus miembros para lograr una serie de objetivos comunes que tienen encomendados y son responsables (Alderfer, 1977; Hackman, 1987).

#### **1.3. Justificación**

El presente estudio nace dentro de las deficiencias en los procedimientos administrativos, sobre todo en las respuestas y resultados, como se ha mencionado los procesos son deficientes y las personas que las administran no son competentes, además los trabajadores demuestran ser apáticos y desinteresados. Se desarrolla el presente trabajo para diagnosticar las competencias laborales con que cuentan los trabajadores, que en base a los resultados se darán recomendaciones que ayuden al proyecto.

#### **Justificación teórica**

A partir del punto de vista teórico, el presente estudio ayudará brindando conceptos y definiciones, así como, elementos, características y ventajas del uso del método de trabajo cooperativo, por ello el marco teórico analizado y consultado desarrollará las habilidades sociales adecuadas en nuestros

trabajadores con el objetivo de generar aprendizajes significativos, además se pondrá énfasis en las competencias generales.

### **Justificación Práctica**

El estudio contribuirá con brindar juicios válidos de modo que los trabajadores puedan ser capacitados en referencia al uso del método de trabajo en equipo y así prevenir el desarrollo de personas con problemas de socialización, consiguiendo que las personas adquieran habilidades sociales que le permitan alcanzar el éxito integral a través del aprendizaje y sus variadas estrategias.

### **Justificación metodológica**

El propósito de esta investigación fue profundizar los métodos, procedimientos y técnicas, como también los instrumentos empleados en el presente estudio, demostrado en su validez y confiabilidad, que podrán ser utilizados en posteriores estudios que resulten eficaces, y de ello se deduce que pueden estandarizarse, por lo cual podemos decir que tiene justificación metodológica.

#### **1.4. Problema.**

El mundo de hoy exige profesionales íntegros con capacidades para la competencia permanente y eficiencia en el desarrollo de sus funciones. En las organizaciones se afirma que uno de los indicadores que demuestra el éxito o fracaso depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus trabajadores, esto demostraría que a pesar de mejorar la infraestructura, modernizar los equipos técnicos, innovar en medios y materiales, no basta; sin personal competente no podrá tener lugar un servicio de calidad eficiente. En este punto también es importante reconocer que un buen trabajador demuestra la calidad personal y profesional; además debe ser un líder eficaz que tiene el papel trascendental de efectivizar todo propósito en la organización, asimismo debe participar en la gestión de la organización desde una perspectiva democrática, donde se establezcan relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad, entre las otras instituciones, aprovechando sus saberes y recursos en los procesos evaluándolos para mejorar día a día.

En tal sentido se espera que los trabajadores sean líderes y/o desarrollen la competencia de un liderazgo efectivo que transforme a sus seguidores, que busque soluciones novedosas e innovadoras, se preocupe porque el trabajo siempre tenga un significado y un propósito para todos los involucrados en el proceso. Además sean líderes poseedores de inteligencia emocional, debido a su habilidad en asumir el lugar de los demás, de modo tal que puedan anticiparse a los actos de los otros.

Asimismo el liderazgo transformacional se desarrolla en las relaciones afectivas y cognitivas producto del intercambio de las experiencias laborales como personales tanto en directivos como trabajadores quienes armonizan sus funciones desde sus obligaciones al interior de las empresas. Complementando la idea anterior, resaltamos el componente ético como elemento de autoridad del líder transformador en sus seguidores a fin de guiarlos en lo que él o ella ha trazado como óptimo para la institución.

Por otro lado las competencias genéricas que se presenten en los colaboradores generan gran preocupación, puesto que la carga laboral que corresponde a cada trabajador, es mayor y no permite cumplir con el total de las actividades diarias por resolver. El procedimiento administrativo pretende cumplir con varios pasos y así cumplir una actividad, siendo uno de los motivos que no necesariamente se va a dar respecto a las competencias laborales a nivel de oficina.

También está relacionado con la responsabilidad establecida para personal y manifestar una apropiada predisposición y conocimiento, en el procedimiento final de una actividad encomendada. Referente a las competencias laborales en el PROCOES, es necesario presentar conocimientos, actitudes y habilidades competentes que se requieren para el puesto y son adquiridas con la experiencia, por lo que se ve evidenciado en su conocimiento y el logro del objetivo final de las actividades asignadas diariamente, por lo que el ser competente significa tener disposición y muy buena actitud, por lo que se da la demora en el término de las funciones laborales asignadas, ya que los trabajadores mediante las aptitudes negativas y de poco conocimiento se ve reflejado en el desarrollando personal

de cada una de las actividades asignadas, lo que se podría decir que en el transcurrir del tiempo, la capacidad de una persona que labora en la entidad, se demostrara a corto plazo. La tarea fundamental para establecer las competencias generales de los trabajadores recae en el líder en este caso en los directivos.

La presente investigación, quiere esbozar un diagnóstico del liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda, para que ayude a los trabajadores a elevar su desempeño al realizar sus actividades, a tener compromiso con la empresa, compartir metas, que exista confianza entre ellos, y que expresen inquietudes con la finalidad de aceptar responsabilidades y desafíos futuros. Al respecto se detectó que trabajadores del programa presentan deficiencias en la realización de sus actividades y bajas competencias, que se ven manifestados en actitudes negativas y poco productivas tales como: no tener iniciativa propia para realizar actividades pendientes y que se vean reflejados en el compromiso que se tiene con la empresa, así mismo no tienen metas compartidas, no existe confianza para trabajar en equipo y por su comportamiento no hay claridad en sus expresiones e inquietudes para realizar sus actividades laborales.

En tal sentido, la investigación se refirió a la pregunta: ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda?

## **Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda?

### **Problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda?

#### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda?

#### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda?

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis General**

La relación del liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda, es directa y significativa.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

La relación del liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda, es directa y significativa.

#### **Hipótesis específica 2**

La relación del liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda, es directa y significativa.

#### **Hipótesis específica 3**

La relación del liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda, es directa y significativa.

## **1.6 Objetivos.**

### **Objetivo general**

Determinar la relación del liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda.

### **Objetivos Específicos:**

#### **Objetivo específico 1:**

Establecer la relación del liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda.

#### **Objetivo específico 2:**

Establecer la relación del liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda.

#### **Objetivo específico 3**

Establecer la relación del liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda.

## **II. Marco metodológico**



## 2.1. Variables.

### Definición conceptual

#### Variable 1: Liderazgo transformacional

Bracho y García (2012) definió

El liderazgo transformacional como el liderazgo que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos". En este sentido, el liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas. (p.)

#### Variable 2: Competencias Genéricas

Solanes, Núñez y Rodríguez (2008, p. 36) describieron a las competencias laborales como:

Un conjunto de saberes consolidados, conductas tipo, procedimientos estándar y tipos de razonamiento, estos se ponen en práctica sin que se logre alcanzar un nuevo aprendizaje.

Es por ello, que las competencias están presentes cuando los conocimientos adquiridos durante la formación son transferidos de forma efectiva y a su debido tiempo al lugar de trabajo. Si se opta por su uniformidad y estandarización servirán como guía flexible, que ayude a los trabajadores a saber cómo comportarse según lo deseable por parte de la organización, y se tratará de desarrollar las competencias individuales,

Atendiendo a la experiencia como uno de los agentes de cambio más importantes.

### **Definición operacional**

#### **Variable 1: Liderazgo transformacional**

La variable liderazgo transformacional está conformado por cuatro dimensiones: Carisma, motivación inspiracional, consideración individual, estimulación intelectual estas tienen un total de 23 ítems en formato escala tipo Likert. El instrumento presenta 5 categorías de respuesta: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre. Tomado de Bass y Avolio (2006), citado en Bracho y García (2012).

#### **Variable 2: Competencias Genéricas**

La variable competencias genéricas está conformado por tres dimensiones: competencias sistemáticas, instrumentales e interpersonales, estas tienen siete indicadores en total y 45 ítems en formato tipo Likert. El instrumento presenta seis categorías de respuesta: (1) Siempre, (2) Muchísimas veces, (3) Con frecuencia, (4) Ordinariamente, (5) Ocasionalmente y (6) Casi nunca. Las frases de los ítems y el formato del cuestionario siguieron las directrices marcadas por Haladyna y Downing (1989), Haladyna, Downing y Rodríguez (2002) y Moreno, Martínez y Muñiz (2004).

## 2.2. Operacionalización de variables.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable: Liderazgo Transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles
Carisma	Influencia idealizada (como atributo)	1,2, 3, 4, 5	Nunca (1)	Bajo (23- 57)
	Influencia idealizada (como comportamiento)	6, 7, 8, 9	Casi nunca(2) A veces(3) Casi	Moderado (57-87)
Motivación inspiracional	Optimismo	10, 11	siempre(4) Siempre (5)	Alto (88 - 115)
	Visión de futuro	12, 13		
	Fomenta el éxito	14, 15		
Consideración individual	Responsabilidad	16, 17		
	Identifica necesidades	18, 19		
Estimulación intelectual	Visión holística	20, 21.		
	Propone soluciones	22, 23.		

*Fuente:* Elaboración propia del Marco Teórico

Tabla 2  
Operacionalización de variable: Competencias genéricas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles Y rangos
Competencias instrumentales	Desempeño del trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12		
	Habilidades para la gestión	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	(6) Siempre,	Inadecuada (45-124)
	Liderazgo	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29	(4) Con frecuencia,	Adecuada (125-199)
Competencias sistemáticas	Motivación por el trabajo	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36	(3) Ordinariamente,	
	Capacidad de aprendizaje	37, 38, 39, 40	(2) Ocasionalmente	Muy adecuada (200 – 270)
Competencias interpersonales	Relaciones interpersonales	41, 42	(1) Casi nunca.	
	Trabajo en equipo	43, 44, 45		

*Fuente:* Elaboración propia del Marco Teórico

### 2.3. Metodología.

#### Hipotético Deductivo

Martínez (2012, p.80) nos brinda un acercamiento sobre las características del método Hipotético-Deductivo, mencionando que las hipótesis científicas no nacen de la observación, por el contrario se originan a partir de la mente humana, estas son mostradas como conjeturas, para luego determinar cuando estas sean admitidas si aquellos acontecimientos o fenómenos de la naturaleza puedan ser bien detallados. Un requisito indispensable para que sea parte de las hipótesis a investigar es que sea ratificada por hechos reales. La contratación de las hipótesis va acorde a la experiencia, deduciendo de la misma una conclusión tentativa que en adelante sería comprobada.

## 2.4. Tipo de estudio

### Sustantiva

Sánchez y Reyes (2015) señalan que la investigación de tipo sustantiva es

La que pretende hacer frente en caso de problemas sustanciales, de tal modo que se dirija a predecir, describir, exponer o retroalimentar, determinar lo real con aquello que uno se va en búsqueda de principios y leyes generales que permita establecer una teoría científica. Por ello, se entiende que la investigación sustantiva al intentar llegar a la verdad nos encamina hacia la investigación pura (p.45)

### Descriptiva

De acuerdo a lo indicado por Sánchez y Reyes (2015) señala que una investigación descriptiva:

Va a responder a las siguientes interrogantes: ¿Cómo son?, ¿Dónde están?, ¿Cuánto son?, ¿Quiénes son?, etc., es decir, se refiere a las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un determinado momento y tiempo (p.47)

### Correlacional

De acuerdo Sánchez y Reyes (1998) un tipo de estudio correlacional

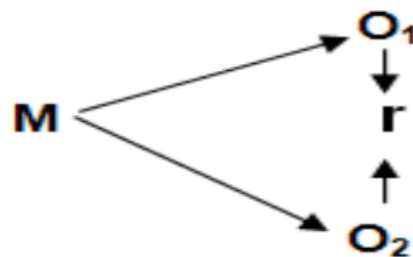
Se encarga de recolectar de dos o más grupos de variables de un grupo de personas de manera que puedan analizar su relación entre estos conjuntos de datos. Por lo que se aseguraría que la investigación es correlacional puesto que tiene como objetivo realizar la descripción de un grupo de sujetos ya existente, para luego examinar su interrelación con otros factores influyentes (p, 83)

## 2.5. Diseño.

### No experimental

Pallela y Martins (2012, p. 87) describen al diseño no experimental como aquel que se ejecuta sin maniobrar o cambiar de manera deliberada alguna variable. Por lo tanto, no se puede sustituir intencionalmente las variables independientes. Los hechos son observados de manera natural tal como se presentan en la realidad, en un momento tanto específico como no, seguidamente serán analizados. Este diseño no se realiza en una situación específica si no que se observan las que están presentes. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.

Pallela y Martins (2012, p.94) señala que el diseño transversal o transeccional, busca recolectar datos para la investigación en un solo momento y tiempo. Luego, describe las variables halladas y analiza su ocurrencia e interacción en un momento específico, pero sin ser manipuladas.



Esquema de investigación correlacional

### Leyenda:

M = Muestra

r = correlación o asociación entre las variables

O1 = Observación de la variable Liderazgo Transformacional

O2 = Observación de la variable Competencias Genéricas

## 2.6. Población, muestra y muestreo.

### Población

La población es el conjunto de sujetos (personas, animales, cosas) los cuales son motivo para que se realice la investigación y se identifique sus características, el tamaño de la población es el número de individuos que la componen (Sánchez y Reyes, 2015)

Tabla 3

*Población de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda*

Áreas	Cantidad de trabajadores
Administración	10
Área Técnica	8
Área Social	13
Contabilidad	8
Tesorería	9
Legal	5
Presupuesto	10
Monitoreo	15
<b>Total</b>	<b>83</b>

### Muestra Censal o poblacional

Según Tamayo (2003, p.123) define como muestra censal aquella porción que representa toda la población.

Con la finalidad de asegurar la información y en especial contar con los resultados de la evaluación acerca del liderazgo transformacional, se decidió en forma intencional considerar a todos los integrantes de la población. En tal sentido el estudio fue de tipo censal.

## **2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnicas**

Para el caso de nuestra investigación se utilizó la encuesta.

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así, por ejemplo:

Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006)

### **Instrumentos**

Sánchez y Reyes (2015), coinciden en que instrumentos empleados son aquellas herramientas para proceso de acopio de información. Los instrumentos fueron seleccionados de acuerdo a la técnica que se requiera, para este estudio se aplicará un cuestionario.

El cuestionario, según Carrasco (2013, p.318), es ampliamente usado cuando se investiga a gran número de personas, pues nos brinda respuestas directas de la hoja que se le hace entrega a los participantes, las mismas que deben ser preparadas de manera anticipada y estandarizadas con previsión.

### **Validez y confiabilidad:**

#### **Validez**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), "la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243).

Mediante el juicio de expertos Se buscó evaluar la validez de contenido, para establecer la validez de los instrumentos; lo cual se sometieron a la revisión de un experto, especializado en Metodología de la Investigación y/o gestión pública, quien consideró que los instrumentos fueron adecuados y por tanto su



aplicación procedía. Se dispone del certificado de validez en anexos para su verificación.

Tabla 4

*Validadores del liderazgo transformacional y competencias genéricas*

Experto	El instrumento presenta				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Dr. José Manuel Muñoz Salazar	Si	si	Si	Si	Aplicable

---

*Nota.*- Certificado de validez del instrumento.

### **Confiabilidad**

Para Sánchez y Reyes (2015, p.168), la confiabilidad es considerada como el nivel de consistencia de los puntajes evidenciados por un mismo grupo de personas en varios controles de medida realizados por una misma prueba. También, es llamado como la constancia y estabilidad de los puntajes alcanzados en un test. En esta investigación la confiabilidad se ejecutará con el Alpha de cronbach teniendo en cuenta que los índices o nieles son politómicos.

George y Mallery (2003, p. 231), proponen algunas recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente

Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno

Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable

Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable

Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre

Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

Tabla 5

*Fiabilidad del instrumento*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
Liderazgo transformacional	0.935	23
Competencias Genéricas	0.983	45

*Fuente:* Base de datos

El cuestionario de Liderazgo transformacional tiene un valor Alpha de Cronbach es 0.935 asimismo el instrumento de competencias genéricas 0.983, Ambos cuestionarios presentan una alta o excelente fiabilidad y coherencia interna.

Tabla 6

*Baremos de las variables*

<b>Variable / dimensión</b>	<b>Bajo Inadecuado</b>	<b>Moderado / Adecuado</b>	<b>Alto / Muy adecuado</b>
Liderazgo transformacional	57 a menos	58 a 87	88 a más
Carisma	22 a menos	23 a 34	35 a más
Motivación inspiracional	14 a menos	15 a 22	23 a más
Consideración individual	9 a menos	10 a 14	15 a más
Estimulación intelectual	9 a menos	10 a 14	15 a más
Competencias generales	124 a menos	125 a 199	200 a más
Competencias Instrumentales	52 a menos	53 a 83	84 a más
Competencias Sistemáticas	58 a menos	59 a 93	94 a más
Competencias Interpersonales	14 a menos	15 a 23	24 a más

*Fuente:* Base de datos

Los baremos o categorías son producto de la suma de los ítems en cada una de las variables o dimensiones, dicho puntaje se clasifico según la tabla anterior para su interpretación cualitativa. Así mismo, los puntos de corte son 33% y 67% para

la primera y segunda variable del rango original de datos (distancias iguales).

## **2.8. Métodos de análisis de datos.**

Habiendo recolectado los datos mediante el cuestionario, se procedió a utilización del programa SPSS V.24, porcentajes en tablas y figuras para enseñar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para el establecimiento dentro de la escala de medición, la contratación de las hipótesis, se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de Rho Spearman. Cabe señalar, que los valores originales de 1 a 5, según la escala de Likert, se constituyeron de tal manera coinciden con los niveles. En ese sentido, la escala de Likert admite sumar los valores, sumado a que es flexible.

## **2.9. Aspectos éticos.**

El presente estudio se ha elaborado bajo los principios éticos de verdad, legalidad y objetividad. De este modo, todos los datos hallados en la investigación pertenecen a una muestra demostrable y real.

### **III. Resultados**

### 3.1. Análisis descriptivo

#### Resultados para el liderazgo transformacional

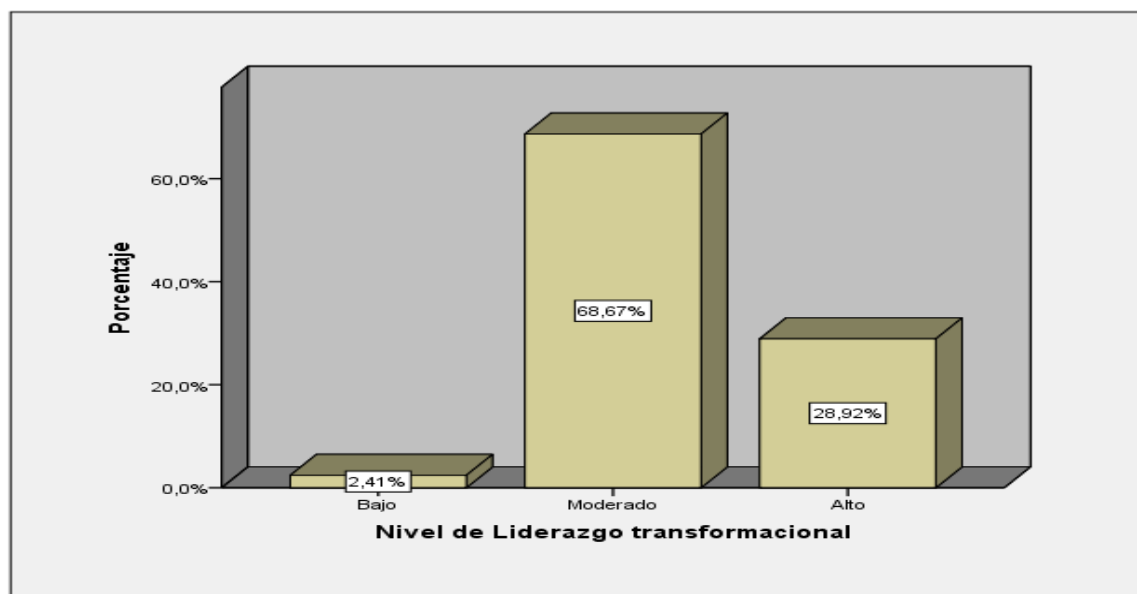
La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto al liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 7.

Tabla 7

*Liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	2	2,4
Moderado	57	68,7
Alto	24	28,9
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 1.* Liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 7 y figura 1, se observa que 57 trabajadores del Proyecto Nacional de Saneamiento Rural, que representa el 68,7% de la muestra de estudio,

consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado. Así mismo, se observa que 24 trabajadores, que representa el 28,9% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, se observa que 2 trabajadores, que representa el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido el liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda se da de manera “Moderado”

### **Resultados del carisma del liderazgo transformacional**

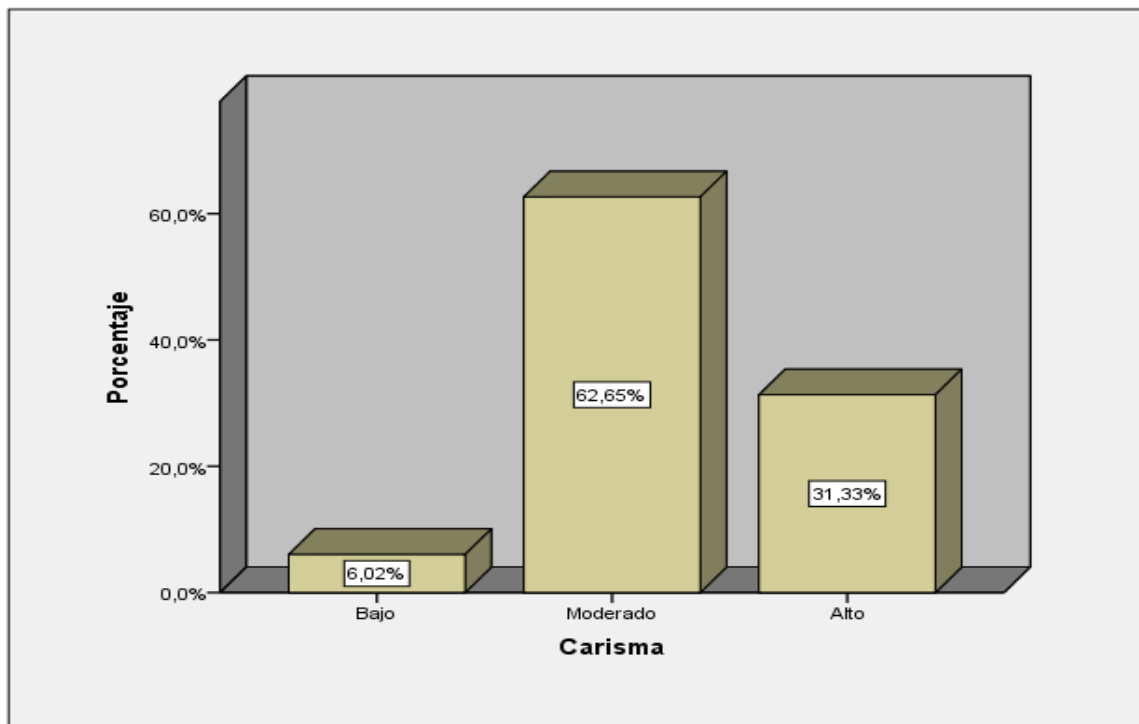
La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto al carisma del liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 8.

Tabla 8

*Carisma del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Bajo	5	6,0
Moderado	52	62,7
Alto	26	31,3
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 2.* Carisma del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda.

En la tabla 8 y figura 2, se observa que 52 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 62,7% de la muestra de estudio, consideran que el carisma del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado. Así mismo, se observa que 26 trabajadores, que representa el 31,3% de la muestra de estudio, consideran que el carisma del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, se observa que 5 trabajadores, que representa el 6,0% de la muestra de estudio, consideran que el carisma del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido el carisma del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es de nivel “Moderado”

### **Resultados de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional**

La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio

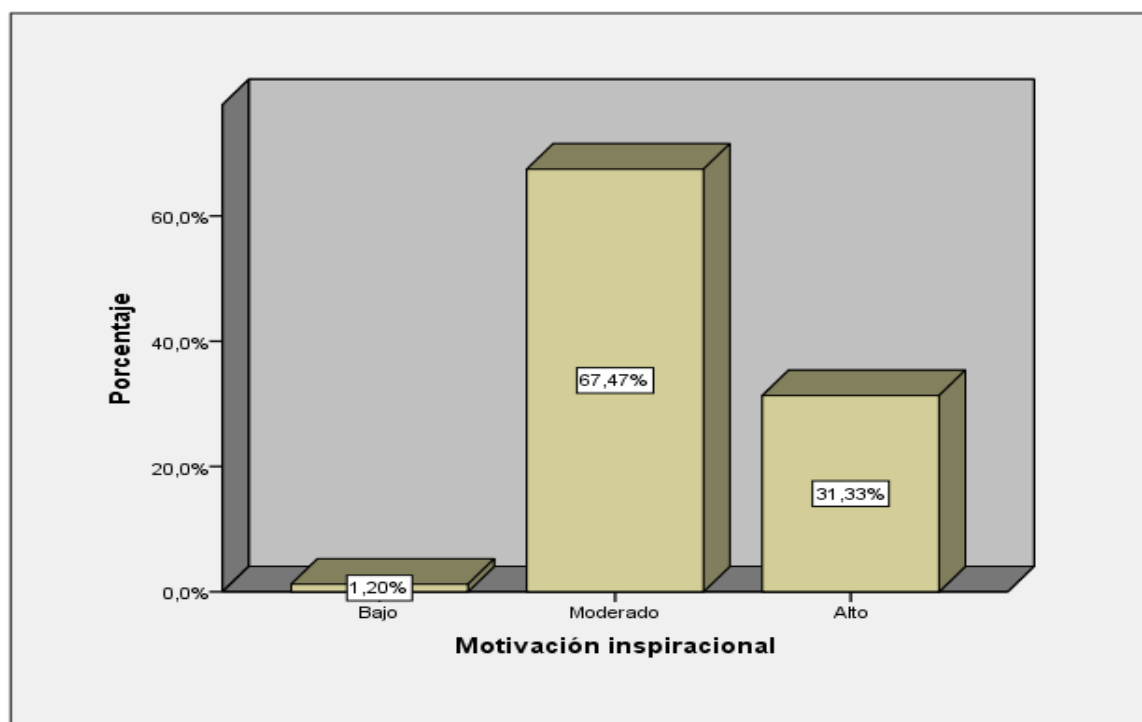
De Vivienda, respecto a la motivación inspiracional del liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 9.

Tabla 9

*Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Bajo	1	1,2
Moderado	56	67,5
Alto	26	31,3
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 3.* Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 9 y figura 3, se observa que 56 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 67,5% de la muestra de



estudio, consideran que la motivación inspiracional del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado. Así mismo, se observa que 26 trabajadores, que representa el 31,3% de la muestra de estudio, consideran que la motivación inspiracional del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, se observa que 1 trabajador, que representa el 1,2% de la muestra de estudio, consideran que la motivación inspiracional del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido la Motivación inspiracional del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda se considera “Moderado”

### **Resultados de la consideración individual del liderazgo transformacional**

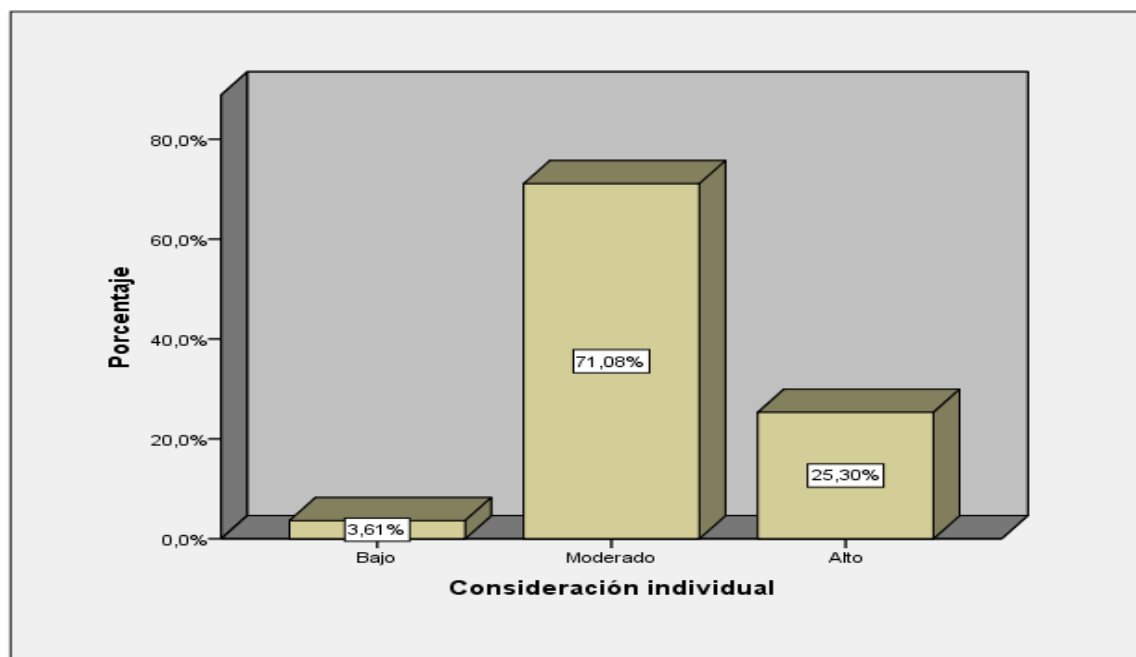
La opinión que tienen los Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto a la consideración individual del liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 10.

Tabla 10

*Consideración individual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Bajo	3	3,6
Moderado	59	71,1
Alto	21	25,3
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 4.* Consideración individual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 10 y figura 4, se observa que 59 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 71,1% de la muestra de estudio, consideran que la consideración individual del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado. Así mismo, se observa que 21 trabajadores, que representa el 25,3% de la muestra de estudio, consideran que la consideración individual del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, se observa que 3 trabajadores, que representa el 3,6% de la muestra de estudio, consideran que la consideración individual del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido la consideración individual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es “Moderado”

### **Resultados de la estimulación intelectual del liderazgo transformacional**

La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio

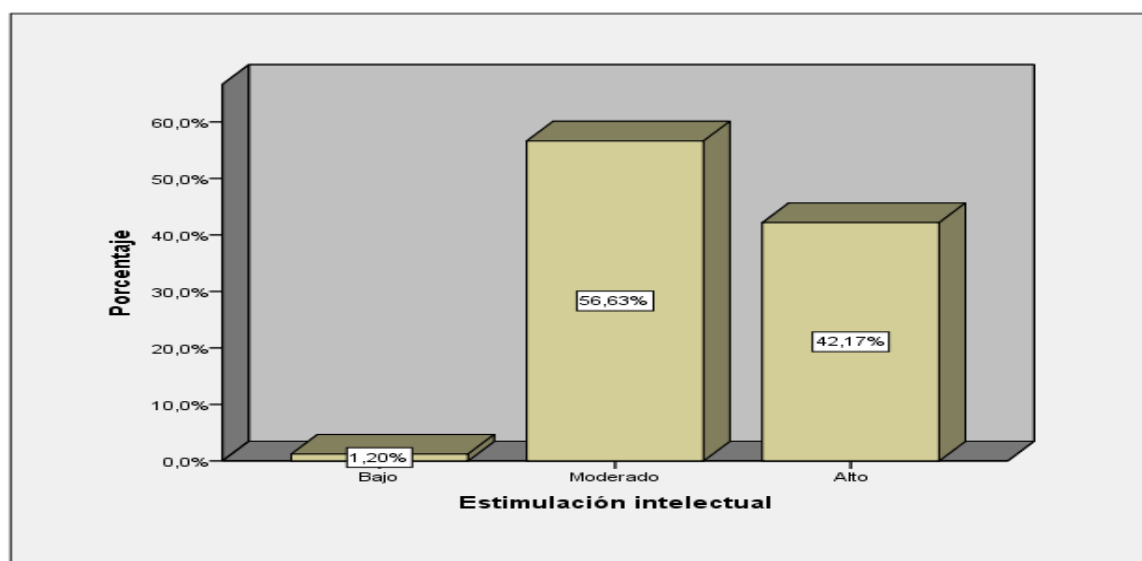
De Vivienda, respecto a la estimulación intelectual del liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 11.

Tabla 11

*Estimulación intelectual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	1	1,2
Moderado	47	56,6
Alto	35	42,2
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 5.* Estimulación intelectual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 11 y figura 5, se observa que 47 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 56,6% de la muestra de estudio, consideran que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado. Así mismo, se observa que 35 trabajadores, que representa el 42,2% de la muestra de estudio, consideran que la estimulación

intelectual del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, se observa que 1 trabajador, que representa el 1,2% de la muestra de estudio, consideran que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido estimulación intelectual del liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es “Moderado”

### **Resultados de las Competencias Genéricas**

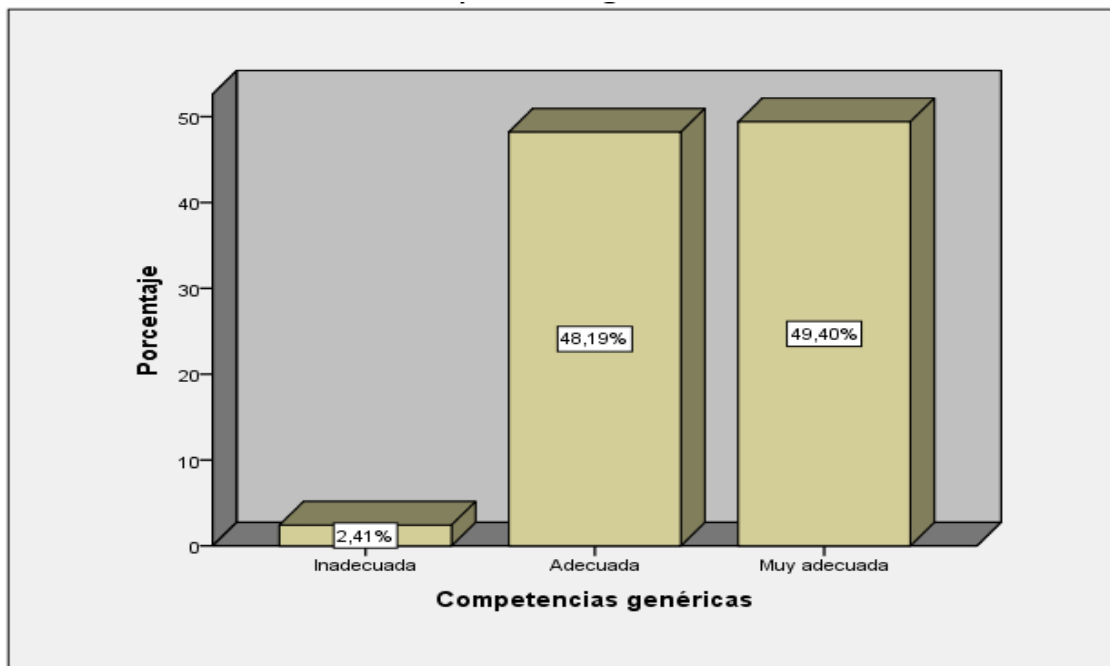
La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto a las competencias generales de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 12.

Tabla 12

*Competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Inadecuada	2	2,4
Adecuada	40	48,2
Muy adecuada	41	49,4
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 6.* Competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 12 y figura 6, se observa que 41 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 49,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias genéricas se encuentran en un nivel muy adecuado. Así mismo, se observa que 40 trabajadores, que representa el 48,2% de la muestra de estudio, consideran que las competencias generales se encuentran en un nivel adecuado. Por otro lado, se observa que 2 trabajadores, que representa el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias genéricas se encuentran en un nivel inadecuado. En tal sentido se considera que las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es “Adecuada”

### **Resultados de las competencias instrumentales**

La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio

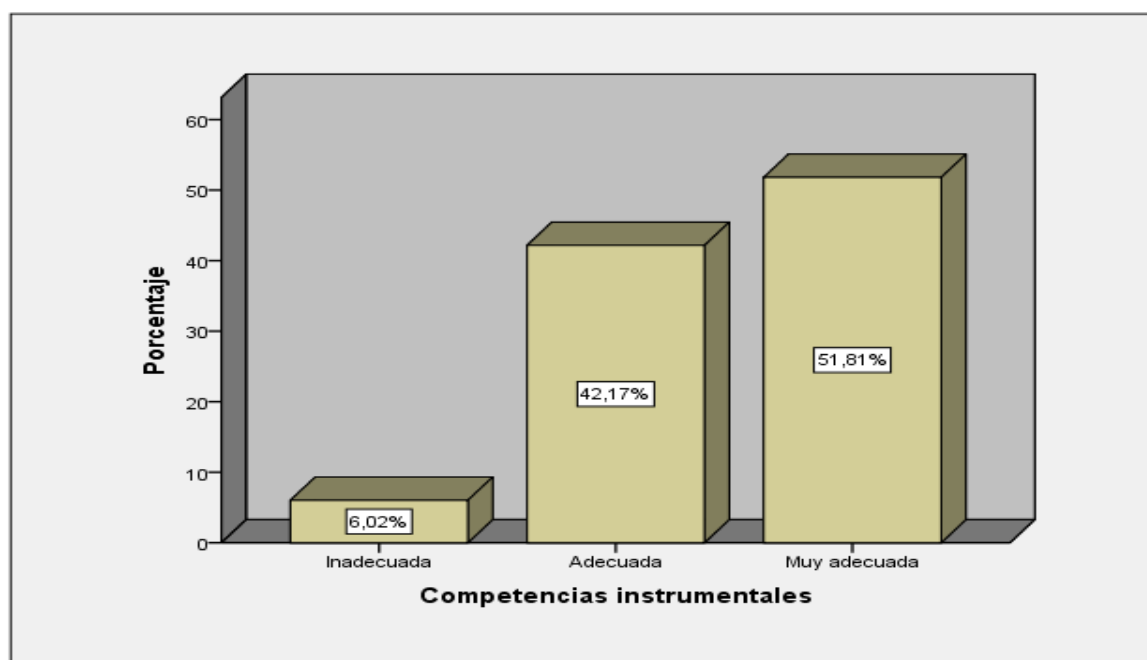
De Vivienda, respecto a las competencias instrumentales de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 13.

Tabla 13

*Competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Inadecuada	5	6,0
Adecuada	35	42,2
Muy adecuada	43	51,8
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 7.* Competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 13 y figura 7, se observa que 43 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 51,8% de la muestra de estudio, consideran que las competencias instrumentales se encuentran en un

nivel muy adecuado. Así mismo, se observa que 35 trabajadores, que representa el 42,2% de la muestra de estudio, consideran que las competencias instrumentales se encuentran en un nivel adecuado. Por otro lado, se observa que 5 trabajadores, que representa el 6,0% de la muestra de estudio, consideran que las competencias instrumentales se encuentran en un nivel inadecuado. En tal sentido las competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es “Adecuada”

### **Resultados de las competencias sistemáticas**

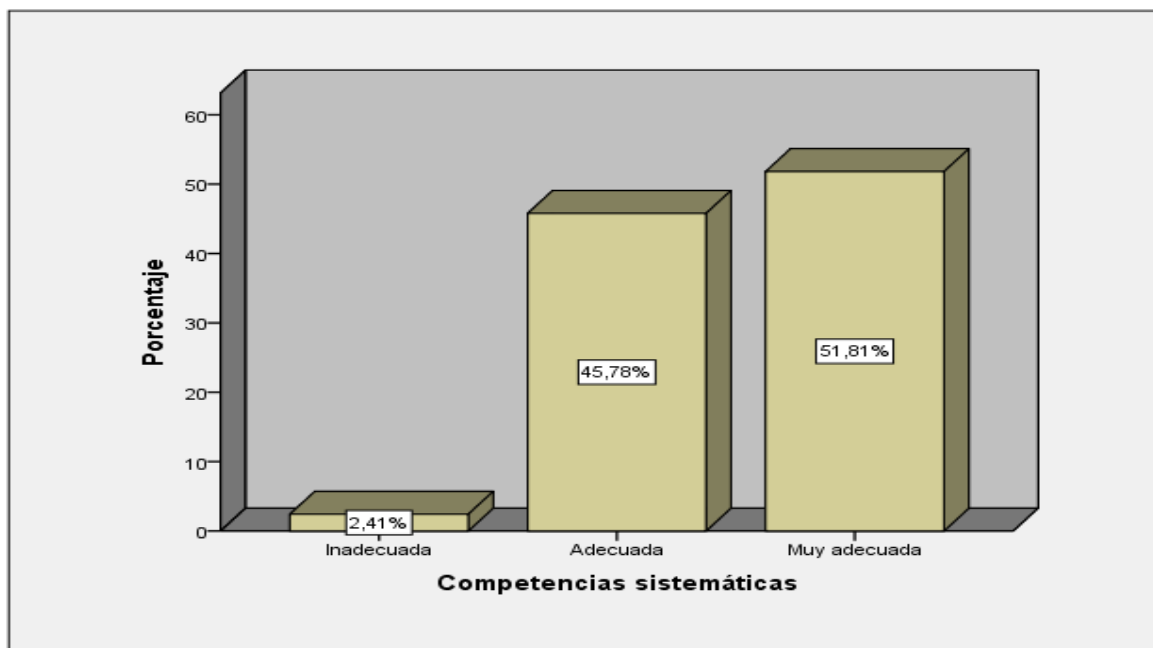
La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto a las competencias sistemáticas de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 14.

Tabla 14

*Competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Inadecuada	2	2,4
Adecuada	38	45,8
Muy adecuada	43	51,8
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 8.* Competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 14 y figura 8, se observa que 43 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 51,8% de la muestra de estudio, consideran que las competencias sistemáticas se encuentran en un nivel muy adecuado. Así mismo, se observa que 38 trabajadores, que representa el 45,8% de la muestra de estudio, consideran que las competencias sistemáticas se encuentran en un nivel adecuado. Por otro lado, se observa que 2 trabajadores, que representa el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias sistemáticas se encuentran en un nivel inadecuado. En tal sentido las competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es “Adecuada”

### **Resultados de las competencias interpersonales**

La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto a las competencias interpersonales de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 15.

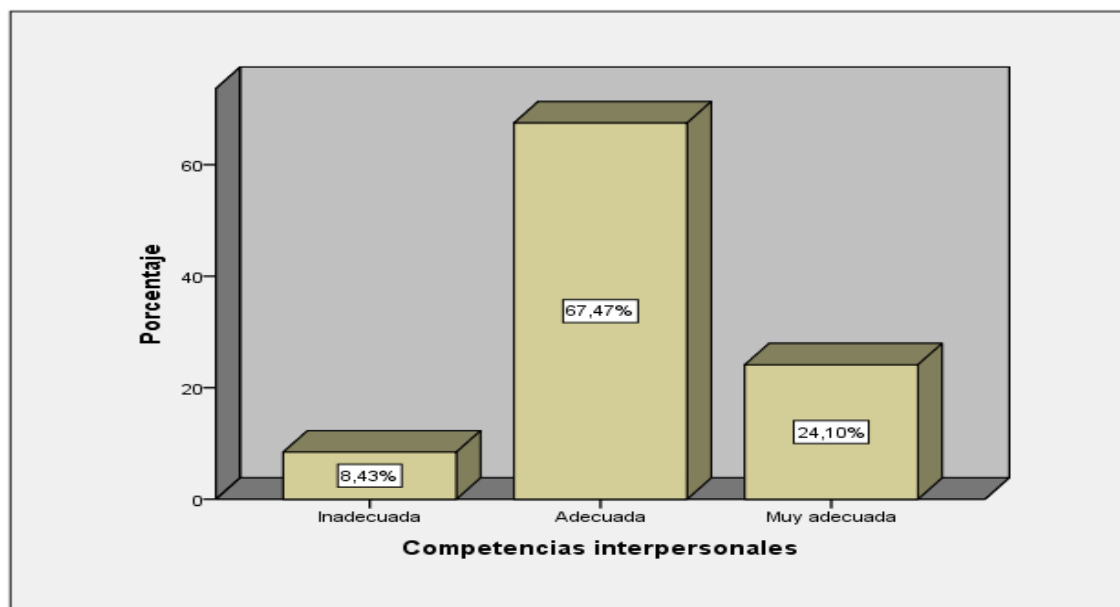


Tabla 15

*Competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Inadecuada	7	8,4
Adecuada	56	67,5
Muy adecuada	20	24,1
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 9.* Competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla 15 y figura 9, se observa que 56 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 67,5% de la muestra de estudio, consideran que las competencias interpersonales se encuentran en un nivel adecuado. Así mismo, se observa que 20 trabajadores, que representa el 24,1% de la muestra de estudio, consideran que las competencias interpersonales se encuentran en un nivel muy adecuado. Por otro lado, se observa que 7

trabajadores, que representa el 8,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias interpersonales se encuentran en un nivel inadecuado.

### 3.2. Prueba de Hipótesis

#### Liderazgo transformacional y las competencias generales

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 16

#### *Liderazgo transformacional y las competencias genéricas*

			Liderazgo transformacional	Competencias genéricas
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,832**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias genéricas	Coefficiente de correlación	,832**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 16, se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,832 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de

Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

### **Decisión estadística**

De lo anterior se observa que el nivel de **Sig. = ,000** mostrándonos que es **menor a 0.05** permitiéndonos señalar que es significativa la relación, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y de esta manera se acepta la hipótesis alternativa.

De lo anterior nos indica lo siguiente: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

### **Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales**

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 17

*Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales*

			Liderazgo transformacional	Competencias instrumentales
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias instrumentales	Coeficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 17, se observa que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,806 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

### **Decisión estadística**

De lo anterior se observa que el nivel de **Sig. = ,000** mostrándonos que es **menor a 0.05** permitiéndonos señalar que es significativa la relación, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y de esta manera se acepta la hipótesis alternativa.

De lo anterior nos indica lo siguiente: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

### **Liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas**

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y

Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 18

*Liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas*

		Liderazgo transformacional	Competencias sistemáticas
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	1,000	,834**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	83	83
	Competencias sistemáticas	,834**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 18, se observa que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,834 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

### Decisión estadística

De lo anterior se observa que el nivel de **Sig. = ,000** mostrándonos que es **menor a 0.05** permitiéndonos señalar que es significativa la relación, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y de esta manera se acepta la hipótesis alternativa.

De lo anterior nos indica lo siguiente: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

### **Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales**

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 19

#### *Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales*

			Liderazgo transformacional	Competencias interpersonales
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,837**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias interpersonales	Coeficiente de correlación	,837**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 19, se observa que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,837 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales en

opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

#### **Decisión estadística**

De lo anterior se observa que el nivel de **Sig. = ,000** mostrándonos que es **menor a 0.05** permitiéndonos señalar que es significativa la relación, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y de esta manera se acepta la hipótesis alternativa.

De lo anterior nos indica lo siguiente: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

## **IV. Discusión**



Los hallazgos obtenidos de la investigación señalaron que el 68,7% de la muestra de estudio, consideraron al liderazgo transformacional con un nivel moderado. Así mismo, se tuvo que 24 trabajadores, que representaron el 28,9% de la muestra de estudio, consideraron que el liderazgo transformacional tiene un nivel alto. Por otro lado, el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido el liderazgo transformacional según la opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda se da de manera “Moderado”. Al respecto González (2013) en la tesis *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes un ente educativo venezolano*, concluye que los directivos carecen de estilos de liderazgo adecuados que generen mejoras en el desempeño laboral de los docentes, ello se demuestra cuando no les permiten participar de decisiones concernientes al bienestar de la organización de la escuela. Se asume que en los directivos de las instituciones públicas carecen de liderazgo es por ello que las mayorías de ellas tiene a cargo un líder autoritario que conduce a los trabajadores a desempeñar sus funciones por temor y cumplen las acciones si compromiso. Asimismo Bass y Riggio (2006) indicaron que Un líder transformacional tiene la habilidad de crear fuertes compromisos y hacer que los seguidores se muestren leales, además al brindar confianza y apoyo aumenta la satisfacción del colaborador para poder cumplir con las metas y objetivos que requiere la organización (p.53) . Situaciones que se realizan de manera regular.

Respecto a la variable competencias genéricas se tuvo que el 49,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias generales se encuentran en un nivel muy adecuado. Así mismo, se observa que 40 trabajadores, que representa el 48,2% de la muestra de estudio, consideraron que las competencias genéricas se encuentran en un nivel adecuado. Por otro lado, se observa que el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias genéricas se encuentran en un nivel inadecuado. En tal sentido se considera que las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es adecuada. En concordancia a lo anterior

Moreno y Pazmiño (2012) en la investigación *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.* Quienes brindan herramientas psicológicas y conocimientos técnicos en la gestión del Talento Humano, para ello, los líderes cumplen un papel de Jefatura y guía para sus equipos de trabajo, optimizando las relaciones interpersonales, la manera de remediar situaciones problemáticas mediante una comunicación asertiva y confianza que nos dé la posibilidad de plantear nuevas estrategias para cumplir con los objetivos de la Organización. Se lleva a cabo con el objetivo de conseguir el bienestar integral, considerando al ser humano como el artífice principal del cambio y esté siempre sobre la producción y no al contrario, el rol fundamental de los líderes conduce a las instituciones junto a sus trabajadores a la armonía laboral que para ello es necesario recordar que los trabajadores requieren de un líder involucrado capaz de conducir con empatía y una adecuada comunicación.

Con respecto a los resultados inferenciales para la prueba de hipótesis general de investigación; se encontró un coeficiente Rho de Spearman de  $r = 0,832$  para las variables liderazgo transformacional y las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, además de un  $\text{Sig.} = 0,000$ , indicándonos una relación positiva, de nivel alta entre las variables de estudio y una relación significativa; el grado de relación con un nivel de confianza del 95%. Esto conduce a afirmar que a mayor liderazgo mayores competencias tendrán los trabajadores así y en contra posición con ello Cahuas (2012) desarrolló un estudio relacionado con los *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*, demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa:  $-0,076$  (estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial ( $-0,008$ ), democrático ( $-0,092$ ), carismático ( $0,056$ ), transformacional ( $-0,102$ ) y transaccional ( $0,026$ ). Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio, de ello podemos afirmar que hay

instituciones en la que líder transformador cumple un rol fundamental porque permitirá a los empleados al desarrollo de sus competencias.

Con respecto a la hipótesis específica 1 en los resultados inferenciales para la prueba de hipótesis; se encontró un coeficiente Rho de Spearman de ( $r = 0,806$ ) para el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%. Este grado de relación indica que la relación entre ambas variables es positiva y además presenta un nivel de correlación moderada. Asimismo se aprecia que la significancia resultó  $\text{Sig.}=0,000$ , lo que nos indicó que la Significancia fue menor a 0,05, lo que nos permitió mencionar que la relación es significativa. Dichos resultados coinciden con el estudio de Candel (2012) investigó las *Competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector del juego*, centrándose básicamente en examinar la relación que mantiene el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de casinos de la ciudad de Barcelona con otras variables, tales como competencias profesionales, factores sociodemográficos y rasgos de personalidad puesto que investigaciones predecesoras han elaborado estudios en cuanto a organizaciones o centros como son los casinos, ellos se muestran interesados en la conducta de sus posibles clientes y no sobre los trabajadores. En cuanto a la antigüedad, influye en el desarrollo de la competencia y en la mejora del trabajo técnico de tareas pero no es visible en el rendimiento general del trabajo y por último, resalta el rendimiento.

Con respecto a la hipótesis específica 2, Según los resultados inferenciales existe una correlación estadísticamente significativa de 0,834 “correlación positiva alta” entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%. Al respecto Luyo (2011) en su trabajo “Las capacidades lingüísticas y competencias profesionales en estudiantes de Bachillerato de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos resultados de la investigación demuestran ausencia de relación, es decir, se

presenta un  $r = 0,103$  entre las capacidades lingüísticas y la competencia profesional; asimismo, se aprecia ausencia de relación ( $r = 0,234$ ) entre la dimensión aprender a leer y la competencia profesional; de  $r = -0,043$  entre la dimensión aprender a escribir y la competencia profesional. En síntesis, la competencia profesional que se da en un nivel medio, no tiene que ver con las capacidades lingüísticas, que se da en un nivel bajo, en nuestra investigación podemos afirmar que a mejor liderazgo transformacional las competencias sistemáticas y aún más las competencias personales de cada trabajador se van incrementado por que el pensamiento, el trato, la amabilidad, el respeto es fundamental en una institución.

Con respecto a la hipótesis específica 3 en los resultados inferenciales para la prueba de hipótesis; se encontró un coeficiente Rho de Spearman de ( $r = 0,837$ ) para el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%. Este grado de relación indica que la relación entre ambas variables es positiva y además presenta un nivel de correlación moderada. Asimismo se aprecia que la significancia resultó  $\text{Sig.}=0,000$ , lo que nos indicó que la Significancia fue menor a 0,05, lo que nos permitió mencionar que la relación es significativa. Dichos resultados coinciden con el estudio Carcausto (2012), realizó la investigación Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 1 del distrito Ermilio Valdizan en el año 2011. Donde su objetivo principal fue identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo de los directivos y en la práctica docente en las instituciones educativas de la Red N° del distrito de Ermilio Valdizán en el año 2011. El estudio obtuvo como resultado que las puntuaciones obtenidas a nivel de la variable estilos de liderazgo, donde el 72% de los entrevistados percibe esta variable en el nivel medio; nos permite evidenciar que en la muestra trabajada no se logra observar un liderazgo definido por parte del personal directivo que les permite entenderse y entender a los demás, reflejando a partir de ellos lo que quieren lograr, lo que buscan alcanzar con los demás para el logro de las metas propuestas.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Se determina que existe correlación positiva alta entre el Liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,832$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .
- Segunda:** Se determina que existe correlación positiva alta entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,806$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .
- Tercera:** Se determina que existe correlación positiva alta entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,834$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .
- Cuarta:** Se determina que existe correlación positiva alta entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,837$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Se recomienda a las instituciones públicas al momento de seleccionar a responsable, al directivo o gerente de la misma deben realizar procesos rigurosos que permita la elección de un líder transformador para que los trabajadores se desempeñen apropiadamente.
- Segunda:** Se recomienda a los directivos de las instituciones públicas desempeñarse pensando en crecimiento institucional y no en intereses personales, es bueno trabajar en equipo para la satisfacción de los trabajadores, en tal sentido fortalecer el liderazgo de los directivos dado que las actitudes, valores, metas, comportamientos que evidencien, constituyen un factor importante en el desempeño de los trabajadores que están bajo su dirección.
- Tercera:** Se recomienda establecer sistemas de evaluación al desempeño del trabajo asimismo realizar actividades o talleres para desarrollar las habilidades para la gestión de los trabajadores. Promoviendo de esta manera la cultura de evaluación y monitoreo permanente al trabajador, a fin de que la toma de decisiones sea acertada y viables en relación al desempeño de su trabajo.
- Cuarta:** Se recomienda identificar a los trabajadores con buenas capacidades cognitivas y actitudinales para que sean responsables de las áreas que apoyen con la motivación de otros compañeros de trabajo.
- Quinta:** Promover en la institución el trabajo en equipo que permita en desarrollo de la institución, así cumplir las metas establecidas. En tal sentido el directivo debe poseer un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte.



## **VII. Referencias bibliográficas**

- Alderfer, C. (1997). *Organizational Development. Annual Review of Psychology*. New York: Free Press.
- Aucoin, P. (1996). *Reforma administrativa en la gestión pública: Paradigmas, principios, paradojas y péndulos*, en: Quim Brugue y Joan Subirats (comps.). *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Arredondo, F. (2010). Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 59-76.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)*. España: Revistas del CLAD.
- Bass, B., (1988). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., y Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. New York: Free Press.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Beraun, L. (2011). El liderazgo para generar capacidades, *Mercurio publicaciones*, 68-70.
- Bracho, O., y García, J. (2012). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Maracaibo- Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín.
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011*. (Tesis de Maestría) Lima - Perú: Universidad nacional mayor de san marcos.

- Candel, M. (2012). *Competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector juego*. (Tesis de Maestría) España: Universidad de Murcia.
- Cano, E. (2005). *Como mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: GRAO.
- Carazo, J. A. (1999). *Ibermática: Hacia la gestión del conocimiento y las competencias*. Madrid: Capital Humano,.
- Carcausto. (2012). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 1 del distrito Ermilio Valdizan en el año 2011*. (Tesis de Maestría) Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Carrillo , L. (2012). *Las competencias docentes en el marco de la atención a la diversidad y la escuela inclusiva en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos*. (Tesis de Maestría) Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Castro, A., y Lupano, M. (2005). *Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida*. Buenos Aires: Boletín de Psicología.
- Castro, A., Nader, M., y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, *Revista de Psicología*, 84-87
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., y Uribe, F. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 73-76
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.

- Contreras, O. (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas. *Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 55-78
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning
- De la Rosa, G. (2008), La teoría de la elección racional en las ciencias sociales, *Sociológica*, 67.
- Dolan, S. L., y Martín, I. (2000). *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fleishman, A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. *The multiple-level approaches*, 51-61.
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1995) Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Curso subregional de formación de gerentes de educación técnico-profesional, CINTERFOR, Montevideo*, pp. 59-62
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9,16, 41-54.
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Gómez, G., Galiana, D., García, R., Cascarilla, C., y Romero, M. R. (2006). *Competencias profesionales en los titulados en la UMH*. Elche: Servicio publicaciones de la UMH.
- Gómez, V. (2011). *Desarrollo profesional del maestro la competencia reflexiva*. Lérida: Universidad de Lleida.

- González, A. (2013). *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes un ente educativo venezolano Universidad Santa María, Investigación especialización En Gerencia Educativa* (Tesis de Maestría) Venezuela: Universidad Santa María.
- González, J., Pienda, J., Núñez, L., Álvarez, E., y Soler. (2002). *Estrategias de aprendizaje*. Madrid: Pirámide.
- González, R., Valle, A., Rodríguez, S., y Piñeiro, L. (2002). *Autorregulación del aprendizaje y estrategias de estudio*. Madrid: Pirámide.
- Grasso, L (2006) *Encuestas: Elementos para un diseño y Análisis*, Edición 1º, Editorial Encuentro Grupo Editor
- Hernández , R., Fernández , y Baptista. . (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile*. (Tesis de Maestría) Chile: Psicoperspectivas.
- Jaén, M. (2012). *redicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis) Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 5, 755-768.
- Judge, T., Piccolo, R. y Ilies, R. (2004). The forgotten onesThe Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 1, 36-51.
- Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Lira, J. (2015). *Kart Popper: Controversias en filosofía de la ciencia*. Alemania: Universidad de Tubinga.
- Luyo, E. (2012). *Capacidades lingüísticas y competencias profesionales en estudiantes de bachillerato de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sede Cañete 2011*. (Tesis de Maestría) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (1).
- Martínez, V. (2012) Paradigmas de Investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. *Una visión desde la epistemología dialéctico crítica*, 63-67
- Martínez, A. (2011). *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Moreno, E., y Pazmiño, S. (2012). *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda*. (Tesis de Maestría) Quito – Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Musso, F., y Robles, O. (2002). Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño. Estado, gobierno, gestión pública. *Revista chilena de administración pública*, 54-56
- Ostos, J. (2011). *Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en Empresas de servicios*. Barcelona: Universidad de Ramón Lull.

- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Pascual, R., y Col, E.(1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. (Tesis Doctoral) Castellón: Ed. Universitat Jaume.
- Pimienta , P. J. (2014). *Estrategias para la evaluación del desempeño docente en la Escuela Bolivariana Las Gonzales*. Bolivia.
- Pons, D., y Hugo, M. (2010). *Gestión pública: Un acercamiento al concepto socialista*. Cuba: Facultad de Economía Universidad de la Habana.
- Ramirez. (2012). *Diseño Curricular de directivos “enfoque de competencias laborales*. México: ANFEI.
- Ramos, L. (2011). *La Gestión de los Recursos Humanos Y el Desempeño Laboral*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rojas, A. (2011). *Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial*. Bogotá – Colombia.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rubio, L. (2007). *Nuevos paradigmas educativos: El enfoque por competencias en educación*. México: Revista Decisio. CREFAL.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?. *UNI revista*, 1(3), 1-12.
- Santillán , A., y Guevara, T. (2008). *Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo*. Veracruz- Medellin: Universidad de Málaga.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998) *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Perú: Business Suport Aneth SRL .

Solane, A., Nuñez, R., y Rodríguez, J. (2008). *Elaboración de un cuestionario para la evaluación de competencias genéricas en estudiantes universitarios*. España: Universidad Miguel Hernández (Elche, Alicante).

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: USMP.

Zárate, R., y Matviuk, S. (2010). *La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano*. Colombia: Revista EAN.

Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1, 5-50



## **Anexos**

**ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título: Liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017**

**Autora: Julia María Espinoza Vidal**

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variables</b>					
¿Cuál es la relación del Liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017?	Determinar la relación del Liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017.	La relación del Liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.	Variable 1: Liderazgo Transformacional					
			Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos	
				<b>Carisma</b>	Influencia idealizada (como atributo) Influencia idealizada (como comportamiento)	1-9	Nunca (1) Casi nunca(2) A veces(3) Casi siempre(4) Siempre (5)	Bajo (23- 57)  Moderado (57-87)
				<b>Motivación inspiracional</b>	Optimismo Visión de futuro Fomenta el éxito	10-15		Alto (88 - 115)
¿Cuál es la relación del Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017?	Establecer la relación del Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017	La relación del Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.		<b>Consideración individual</b>	Responsabilidad Identifica necesidades	16-19		
				<b>Estimulación intelectual</b>	Visión holística Propone soluciones	20-23		
¿Cuál es la relación Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017?	Establecer la relación del Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017.	La relación del Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, directa y significativa.	Variable 2: Competencias Genéricas					
			Dimensión	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos	
			<b>Competencias instrumentales</b>	Desempeño del trabajo Habilidades para la gestión	1-19	(6) Siempre	Inadecuada (45-124)	

	Vivienda 2017.		<b>Competencias</b>	Liderazgo Motivación	20- 40	(5) Muchísi- mas veces, (4) Con frecuenc- ia, (3) Ordinari- amente, (2) Ocasion- almente (1) Casi nunca	Adecuada  (125-199)  Muy adecuada  (200 – 270)
			<b>Competencias interpersonale s</b>	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	41-45		

Metodología	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva correlacional
<p><b>Paradigma:</b> Positivista</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Sustantivo</p> <p><b>Sub tipo:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Corte:</b> Transversal</p> <p><b>Método:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p><b>Tipo de muestreo</b> Censal</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> 83</p> <p><b>unidades</b></p>	<p><b>Variable 1. Liderazgo Transformacional</b></p> <p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Escala de <b>Liderazgo transformacional</b> Bass y Avolio (2006), citado en Bracho y García 2012)</p> <p><b>Variable 2: Competencias genéricas</b></p> <p>Instrumento: Cuestionario de <i>Solanes, Núñez y Rodríguez (2008)</i>. Universidad Miguel Hernández (Elche, Alicante)</p>	<p>Estadística descriptiva se realizará a través de frecuencias, porcentajes y niveles.</p>

## Anexo B: Cuestionarios

### ***Cuestionario de Liderazgo Transformacional***

El presente instrumentos recoge percepciones de los trabajadores respecta al Liderazgo Transformacional de los trabajadores, la misma corresponde a un trabajo de investigación cuyos resultados serán utilizados para fines estrictamente académicos.

#### **Instrucciones:**

**Marcar** con un aspa ( X) según crea usted conveniente.

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

ITEMS	N	CN	AV	CS	S
<b>CARISMA</b>					
1.Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él/ella					
2.Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas					
3. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
5.Demuestra su autoridad cuando toma decisiones					
6. Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.					
7. Hace un seguimiento de los errores detectados					
8. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar					
9. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes					
<b>MOTIVACION INSPIRACIONAL</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
10. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
11. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
12. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
13. Presenta una convincente visión de futuro.					
14. Aumenta mis deseos de tener éxito.					
15. Incrementa mi esfuerzo y motivación					
<b>CONSIDERACION INDIVIDUAL</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
16. Distribuye las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
17. Dedicar tiempo a explicar contenidos que no quedaron claros a los alumnos que lo requieran.					
18. Trata a los demás como individuos más que como miembros de un grupo.					
19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
<b>ESTIMULACION INTELECTUAL</b>	<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
20. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
21. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
22. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
23. Sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos					

Gracias por su colaboración.

### Cuestionario de Competencias Genéricas

El presente instrumentos recoge percepciones de los trabajadores respecta a las competencias generales de los trabajadores, la misma corresponde a un trabajo de investigación cuyos resultados serán utilizados para fines estrictamente académicos.

Instrucciones:

Marcar con un aspa (X) según crea usted conveniente.

1	2	3	4	5	6			
Casi nunca	Ocasionalmente	Ordinariamente,	Con frecuencia	Muchísimas veces	Siempre			
ITEMS			N	O	OR	CF	MV	S
<b>COMPETENCIAS INSTRUMENTALES</b>								
1. Capacidad de innovación en las prácticas o trabajos								
2. Capacidad de síntesis (a partir de unos datos, ser capaz de proyectar los más importantes, las conclusiones)								
3. Mantenimiento de su rendimiento habitual (en situaciones adversas o conflictivas)								
4. Actúas con desenvoltura y firmeza en las situaciones de tensión								
5. Auto confianza (nivel de confianza del trabajador en sus capacidades potenciales y puesta en práctica de sus conocimientos de la carrera)								
6. Capacidad para actuar con desenvoltura (en exposición de trabajos en público)								
7. Aceptas con facilidad nuevas responsabilidades								
8. En tu trabajo, (remunerado o no remunerado) habitualmente encuentras soluciones nuevas y originales a la vez que aportas nuevas perspectivas al mismo								
9. Te adaptas bien a las nuevas situaciones								
10. Eres capaz de establecer sistemas para el aprovechamiento óptimo de los recursos								
11. Ante cualquier dificultad, consigues superar tus problemas sin necesidad de recurrir a tus superiores								
12. ¿Podrías desempeñar otro puesto de trabajo diferente del que te estás formando?								
13. <u>Capacidad de previsión, planificación</u>								
14. Organización (capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos de que dispones para alcanzar los objetivos) de tu tiempo de estudio y trabajo								
15 Capacidad para trabajar en equipo								
16 Coordinación (capacidad para asegurar el cumplimiento de las tareas de forma eficaz, en el plazo definido, y con los recursos previstos) en las prácticas o trabajos								
17 Voluntariedad en el trabajo en equipo, en las prácticas (potencia personal								

que a realizar o no alguna tarea)						
18 Estabilidad (capacidad para mantener el equilibrio en situaciones de tensión, adversas o con límite de tiempo)						
19 Mantenimiento del rendimiento habitual (ante situaciones adversas o con límite de						
<b>COMPETENCIAS SISTEMÁTICAS</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>OR</b>	<b>CF</b>	<b>MV</b>	<b>S</b>
20 Capacidad para organizar equipos de trabajo						
21 Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos de la entidad)						
22 Capacidad de negociación (en asuntos de trabajo, procurando su mejor logro)						
23 Resolución de problemas (capacidad para analizar situaciones y tomar decisiones, llevándolas a la práctica de manera efectiva), en materias de trabajo, en las prácticas...						
24 Competitividad (consecución de un objetivo con mejores resultados que los demás)						
25 <u>Emprendedor</u>						
26 Capacidad para conseguir que los demás trabajadores acepten tus ideas y propuestas						
27 Habitualmente, persuades y obtienes ventajas sin provocar hostilidades						
28 Capacidad de aceptar con facilidad nuevas responsabilidades, o nuevos cargos (cargos como director, jefe de proyecto, etc...)						
29 Te proporciona acusada satisfacción la posibilidad de dirigir personas y recursos						
30 <u>Conocimientos de la carrera</u>						
31 Capacidad de concentración (para el trabajo, atender y concentrarte en las responsabilidades ...)						
32 Capacidad de adaptación (a nuevas situaciones: trabajo nuevo, nuevos jefes, cambios de horario...)						
33 Capacidad de aprovechamiento óptimo de los propios recursos						
34 Generas buena imagen de la Institución ante el exterior						
35 Motivación (con la especialidad, puntualidad al trabajo, motivación para el estudio)						
36 Te atrae fuertemente conseguir los objetivos marcados						
37 Valoración resultados laborales (bonificación, aumentos, etc)						
38 Facilidad para relacionarte con sus superiores						
39 Capacidad de conocer tus propias características personales y profesionales						
40 Resultados de los proyectos favorables						
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>OR</b>	<b>CF</b>	<b>MV</b>	<b>S</b>
41 Capacidad de relación con los demás compañeros (empatía, tacto, simpatía...)						
42 Facilidad para relacionarte con tus compañeros						
43 Comunicación (capacidad para relacionarte haciéndote entender y escuchando a los demás)						
44 Habilidades en las relaciones interpersonales (empatía, tacto y escucha como capacidades de relación con los demás)						
45 Inspiras confianza (capacidad para inspirar en tus compañeros espíritu de confianza, cooperación y apoyo)						

Gracias por su colaboración.









	CANTIDAD DE TRABAJADORES	CANTIDAD DE PREGUNTAS																																																																																																																																																																						
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168																																																																																																			
74	T66	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	2	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4																																																																																																							
75	T67	5	5	6	5	5	4	5	5	4	5	6	6	6	5	5	6	5	4	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	4	6	6	4	6	5	5	4	6	4	6	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4																																																																																																						
76	T68	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3																																																																																																										
77	T69	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4																																																																																																									
78	T70	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	2	2	4	3																																																																																																									
79	T71	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4																																																																																																							
80	T72	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3																																																																																																								
81	T73	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3																																																																																																							
82	T74	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	4																																																																																																					
83	T75	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4																																																																																																				
84	T76	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																																																																																																					
85	T77	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	5	3	3	3	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4																																																																																																			
86	T78	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	4	5	3	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	3	5	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	3																																																																																																				
87	T79	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3																																																																																																				
88	T80	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2																																																																																																
89	T81	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3																																																																																															
90	T82	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2	4	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3																																																																																													
91	T83	3	3	3	2	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	2	4	3	4	2	3	2	2	2	4	3	3	4	4	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	2	2	3	2	3	2	4	4	2	3	2	4	3	2	4	3																																																																																														

### Anexo D: Certificado de validez

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Carisma</b>							
1	Hace sentir a los demás orgullosos de trabajar con él/ella	✓		✓		✓		
2	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	✓		✓		✓		
3	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
5	Demuestra su autoridad cuando toma decisiones	✓		✓		✓		
6	Utiliza formas de liderazgo que son satisfactorias.	✓		✓		✓		
7	Hace un seguimiento de los errores detectados	✓		✓		✓		
8	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	✓		✓		✓		
9	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Motivación inspiracional</b>							
10	10. Habla de forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
11	11. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
12	12. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
13	13. Presenta una convincente visión de futuro.	✓		✓		✓		
14	14. Aumenta mis deseos de tener éxito.	✓		✓		✓		
15	15. Incrementa mi esfuerzo y motivación	✓		✓		✓		

<b>DIMENSIÓN 3 Consideración individual</b>		Si	No	Si	No	Si	No
16	16. Distribuye las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	✓		✓		✓	
17	17. Dedicar tiempo a explicar contenidos que no quedaron claros a los alumnos que lo requieran.	✓		✓		✓	
18	18. Trata a los demás como individuos más que como miembros de un grupo.	✓		✓		✓	
19	19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 4 Estimulación intelectual</b>		Si	No	Si	No	Si	No
	20. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	✓		✓		✓	
	21. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	✓		✓		✓	
	22. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓	
	23. Sugiere buscar nuevas formas de completar los trabajos	✓		✓		✓	

Observaciones): ES SUFICIENTE

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JOSE MANUEL MUÑOZ SALAZAR DNI: 09536797

Especialidad del validador: \_\_\_\_\_

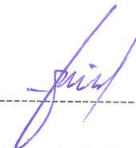
<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2016

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GENERALES

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 : Competencias instrumentales</b>							
1	Capacidad de innovación en las prácticas o trabajos	✓		✓		✓		
2	Capacidad de síntesis (a partir de unos datos, ser capaz de proyectar los más importantes, las conclusiones)	✓		✓		✓		
3	Mantenimiento de su rendimiento habitual (en situaciones adversas o conflictivas)	✓		✓		✓		
4	Actúas con desenvoltura y firmeza en las situaciones de tensión	✓		✓		✓		
5	Auto confianza (nivel de confianza del trabajador en sus capacidades potenciales y puesta en práctica de sus conocimientos de la carrera)	✓		✓		✓		
6	Capacidad para actuar con desenvoltura (en exposición de trabajos en público)	✓		✓		✓		
7	Aceptas con facilidad nuevas responsabilidades	✓		✓		✓		
8	En tu trabajo, (remunerado o no remunerado) habitualmente encuentras soluciones nuevas y originales a la vez que aportas nuevas perspectivas al mismo	✓		✓		✓		
9	Te adaptas bien a las nuevas situaciones	✓		✓		✓		
10	Eres capaz de establecer sistemas para el aprovechamiento óptimo de los recursos	✓		✓		✓		
11	Ante cualquier dificultad, consigues superar tus problemas sin necesidad de recurrir a tus superiores	✓		✓		✓		

12	¿Podrías desempeñar otro puesto de trabajo diferente del que te estás formando?	✓		✓		✓		
13	Capacidad de previsión, planificación	✓		✓		✓		
14	Organización (capacidad para estructurar, organizar y distribuir los recursos de que dispones para alcanzar los objetivos) de tu tiempo de estudio y trabajo	✓		✓		✓		
15	Capacidad para trabajar en equipo	✓		✓		✓		
16	Coordinación (capacidad para asegurar el cumplimiento de las tareas de forma eficaz, en el plazo definido, y con los recursos previstos) en las prácticas o trabajos	✓		✓		✓		
17	Voluntariedad en el trabajo en equipo, en las prácticas (potencia personal que a realizar o no alguna tarea)	✓		✓		✓		
18	Estabilidad (capacidad para mantener el equilibrio en situaciones de tensión, adversas o con límite de tiempo)	✓		✓		✓		
19	Mantenimiento del rendimiento habitual (ante situaciones adversas o con límite de	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 : Competencias sistemáticas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
20	Capacidad para organizar equipos de trabajo	✓		✓		✓		
21	Capacidad de aprovechamiento óptimo de los recursos de la entidad)	✓		✓		✓		
22	Capacidad de negociación (en asuntos de trabajo, procurando su mejor logro)	✓		✓		✓		
23	Resolución de problemas (capacidad para analizar situaciones y tomar decisiones, llevándolas a la práctica de manera efectiva), en materias de trabajo, en las prácticas...	✓		✓		✓		
24	Competitividad (consecución de un objetivo con mejores resultados							



	que los demás)	✓		✓	✓	
25	Emprendedor	✓		✓	✓	
26	Capacidad para conseguir que los demás trabajadores acepten tus ideas y propuestas	✓		✓	✓	
27	Habitualmente, persuades y obtienes ventajas sin provocar hostilidades	✓		✓	✓	
28	Capacidad de aceptar con facilidad nuevas responsabilidades, o nuevos cargos (cargos como director, jefe de proyecto, etc...)	✓		✓	✓	
29	Te proporciona acusada satisfacción la posibilidad de dirigir personas y recursos	✓		✓	✓	
30	Conocimientos de la carrera	✓		✓	✓	
31	Capacidad de concentración (para el trabajo, atender y concentrarte en las responsabilidades ...)	✓		✓	✓	
32	Capacidad de adaptación (a nuevas situaciones: trabajo nuevo, nuevos jefes, cambios de horario...)	✓		✓	✓	
33	Capacidad de aprovechamiento óptimo de los propios recursos	✓		✓	✓	
34	Generas buena imagen de la Institución ante el exterior	✓		✓	✓	
35	Motivación (con la especialidad, puntualidad al trabajo , motivación para el estudio)	✓		✓	✓	
36	Te atrae fuertemente conseguir los objetivos marcados	✓		✓	✓	
37	Valoración resultados laborales (bonificación, aumentos,etc)	✓		✓	✓	
38	Facilidad para relacionarte con sus superiores	✓		✓	✓	
39	Capacidad de conocer tus propias características personales y profesionales	✓		✓	✓	

40	Resultados de los proyectos favorables						
	<b>DIMENSIÓN 3 : Competencias interpersonales</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
41	Capacidad de relación con los demás compañeros (empatía, tacto, simpatía...)	✓		✓		✓	
42	Facilidad para relacionarte con tus compañeros	✓		✓		✓	
43	Comunicación (capacidad para relacionarte haciéndote entender y escuchando a los demás)	✓		✓		✓	
44	Habilidades en las relaciones interpersonales (empatía, tacto y escucha como capacidades de relación con los demás)	✓		✓		✓	
45	Inspiras confianza (capacidad para inspirar en tus compañeros espíritu de confianza, cooperación y apoyo)	✓		✓		✓	

Observaciones): **ES SUFICIENTE**

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JOSÉ MANUEL MUÑOZ SOLÓZAR . DNI: 09526793

Especialidad del validador: **Metodología de la Investigación Científica**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes **para** medir la dimensión

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2017

  
 -----  
**Firma del Experto Informante.**

## Anexo E: Certificado de Turnitin

The screenshot displays a Turnitin document viewer interface. The document title is "Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda". The author is Br. Julia María Espinoza Vidal, and the advisor is Dr. José Muñoz Salazar. The document is for a Master's degree in Public Management. The similarity report shows a 26% match. The interface includes a sidebar with filters and configuration options, and a bottom navigation bar with a taskbar.

Visualizador de Documentos de Turnitin - Mozilla Firefox

Probar el nuevo FeedbackStudio

24\_05\_JULIA ESPINOZA | 24\_05\_JULIA ESPINOZA para el 31-Mar | Roadmap | Trabajo 1 de 1

Originality | Copiar | Feedback

Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda

turnitin 26%

**Filtros y Configuración**

**FILTROS**

Excluir citas

Excluir bibliografía

Al incluir la bibliografía, el porcentaje de similitud se reduce a calcular basándose solo en el contenido restante. [Saber más](#)

Excluir las coincidencias inferiores a

Excluir palabras

No excluir por tamaño

**AJUSTES OPCIONALES**

Resultado multicolor

Página 1 de 34

09:20 p.m. 24/05/2017



The image is a screenshot of a Turnitin document viewer interface. The browser address bar shows the URL <https://turnitin.com>. The document title is "Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda". The document is identified as a thesis for a Master's degree in Public Management, authored by Br. Julia María Espinoza Vidal, with Dr. José Muñoz Salazar as the advisor. The thesis is from the Business Sciences section and the Human Talent Administration research line. The Turnitin interface shows a similarity score of 26%. On the right side, there is a "Filtros y Configuración" (Filters and Configuration) panel with options for "Filtros" (Filters), "Excluir bibliografía" (Exclude bibliography), "Excluir contenidos internos" (Exclude internal content), and "Resultado multicolor" (Multicolor result), which is currently checked. The bottom of the screen shows a Windows taskbar with various application icons and a system tray displaying the time as 09:20 p.m. on 24/03/2017.

Visualizador de Documentos de Turnitin - Mozilla Firefox  
https://turnitin.com

24\_05\_JULIA ESPINOZA 24\_05\_JULIA ESPINOZA para el 31-05-17 Probar el nuevo Feedback Studio

Originality Checkmark

Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda

turnitin 26%

Filtros y Configuración

FILTROS

Excluir citas

Excluir bibliografía

Excluir contenidos internos

Resultado multicolor

ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR  
Br. Julia María Espinoza Vidal

ASESOR  
Dr. José Muñoz Salazar

SECCIÓN  
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
Administración del Talento Humano

Página 1 de 34

09:20 p.m. 24/03/2017

Visualizador de Documentos de Turnitin - Mónica Fierlos

turnitin.com

24\_05\_JULIA ESPINOZA 24\_05\_JULIA ESPINOZA para el 31-Jul-17

Probar el nuevo Feedback Studio

Originality

Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda

turnitin 26%

Resumen de Coincidencias

1	rodenc uv es	4%
2	cybertesis unmsm edu	3%
3	alicia concvter gob pe	2%
4	df se nod com	2%
5	www alianzaporeagua	2%
6	PROCOES PE	1%
7	www skitbd com	1%
8	www apuntesdepsicolo	1%
9	repositorio upew edu pe	1%
10	revistas uoh edu co	<1%

ESCUELA DE POSTGRADO  
UNIVERSIDAD César VALLEJO

Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAGISTER EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR  
B<sup>g</sup> Julia María Espinoza Vidal

ASESOR  
Dr. José Muñoz Salazar

SECCIÓN  
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
Administración del Talento Humano

PÁGINA 1 DE 64

09:19 p.m.  
24/07/2017

## Anexo F: Permiso de estudio



"Año del buen Servicio al Ciudadano"

Miraflores, 29 de mayo de 2017

**Carta Nro. 201 - 2017-VIVIENDA/VMCS/PNSR/UGP PROCOES**

Sr. Doctor  
**CARLOS VENTURO ORBEGOZO**  
 Director de la Escuela de Postgrado  
 Universidad Cesar Vallejo – Filial Lima Norte  
 Av. Alfredo Mendiola N° 6232, Los Olivos

Presente.-

Ref. Carta P. 0528-2017-EPG-UCV-LN

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarlo, a la vez dar respuesta al documento de la referencia, mediante la cual solicita la autorización para que la estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública **JULIA MARIA ESPINOZA VIDAL**, se le brinde las facilidades del caso con el objeto de desarrollar su trabajo de investigación (Tesis):

**"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPETENCIAS GENERICAS DE LOS TRABAJADORES DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DE LOS SERVICIOS DE AGUA Y SANEAMIENTO EN PERU (PROCOES) / MINISTERIO DE VIVIENDA 2017"**

Al respecto, este Programa (PROCOES) autoriza a la estudiante **JULIA MARIA ESPINOZA VIDAL**, el acceso a esta entidad para que pueda desarrollar el trabajo de investigación antes mencionado, igualmente otorgarle las facilidades necesarias.

Sin otro particular quedamos de ud.

Atentamente,

  
 -----  
 Ing. ISMAEL BELTRAN ESPEJO  
 Coordinador General  
 PNSR-UGP-PROCOES

**Anexo: G Artículo Científico*****Liderazgo transformacional y competencias genéricas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017*****Autor:** *Br. Julia María Espinoza Vidal***Correo:** *juliamev@gmail.com***Resumen**

*La tesis titulada el Liderazgo Transformacional y Competencias Genéricas de los Trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, tiene como objetivo determinar la relación en ambas variables para identificar la situación real de los directivos que laboran y que a consecuencia de ello cómo se encuentran las competencias de los trabajadores, en torno a ello recomendar a la institución en la toma de nuevas decisiones. En la investigación fue desarrollada dentro del enfoque cuantitativo, tipo de investigación sustantiva, diseño no experimental, correlacional, se trabajó con una muestra censal o poblacional y se recogió la información con dos instrumentos uno de Liderazgo transformacional y competencias genéricas, se realizó la confiabilidad de los instrumentos a través del Alpha de cronbach cuyos valores afirman que es confiable, la muestra fueron los trabajadores del Proyecto Nacional de Saneamiento Rural 2017. Los resultados inferenciales fueron realizados a través de Rho de spearman cuyo valor afirma que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,832 “correlación positiva alta” afirmando que a mayor liderazgo transformacional mejores serán las competencias de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%, asimismo como la significancia es 0.00 se acepta la hipótesis de investigación..*

***Palabras clave:****Liderazgo transformacional, competencias genéricas.*

### Abstract

*The thesis titled Transformational Leadership and Generic Competencies of the Workers of the Improvement and Extension Program of Water and Sanitation Services in Peru (Procoes) / Housing Ministry 2017, aims to determine the relationship in both variables to identify the real situation Of the managers that work and that as a result of how the competencies of the workers are found, around this to recommend to the institution in the making of new decisions. In the research was developed within the quantitative approach, type of substantive research, non-experimental design, correlational, worked with a census or population sample and collected information with two instruments one of transformational Leadership and generic competencies, was performed reliability The instruments through the Alpha of cronbach whose values affirm that it is reliable, the sample were the workers of the National Rural Sanitation Project 2017. The inferential results were made through Rho de spearman whose value affirms that there is a statistically significant correlation of 0.832 "high positive correlation" affirming that the greater transformational leadership will be the competencies the workers of the Program of Improvement and Extension of the Services of Water And Sanitation in Peru (Procoes) / Ministry of Housing, with a confidence level of 95%, also as the significance is 0.00 the research hypothesis is accepted.*

**Keywords :** *Transformational leadership, generic competences.*

### INTRODUCCION

Las competencias laborales que se presenten en los colaboradores generan gran preocupación, puesto que la carga laboral que corresponde a cada trabajador, es mayor y no permite cumplir con el total de las actividades diarias por resolver. El procedimiento administrativo pretende cumplir con varios pasos y así cumplir una actividad, siendo uno de los motivos que no necesariamente se va a dar respecto a las competencias laborales a nivel de oficina.

También está relacionado con la responsabilidad establecida para personal y manifestar una apropiada predisposición y conocimiento, en el procedimiento final de una actividad encomendada. Referente a las competencias laborales en el PROCOES, es necesario presentar conocimientos, actitudes y habilidades competentes que se requieren para el puesto y son adquiridas con la experiencia, por lo que se ve evidenciado en su conocimiento y el logro del objetivo final de las actividades asignadas diariamente, por lo que el ser competente significa tener disposición y muy buena actitud, por lo que se da la demora en el término de las funciones laborales asignadas, ya que los trabajadores mediante las aptitudes negativas y de poco conocimiento se ve reflejado en el desenvolvimiento personal de cada una de las actividades asignadas, lo que se podría decir que en el transcurrir del tiempo, la capacidad de una persona que labora en la entidad, se demostrara a corto plazo. La tarea fundamental para establecer las competencias generales de los trabajadores recae en el líder en este caso en los directivos.

## **METODOLOGÍA**

La investigación es de tipo cuantitativo, puesto que se van a analizar los resultados que se obtienen de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada. Se aplicó el diseño no experimental, descriptivo, correlacional, transversal.

Para la presente investigación se consideró como población o universo a 83 trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (PROCOES)/ Ministerio de Vivienda.

Se empleó el cuestionario para el recojo de información de los datos.

## RESULTADOS

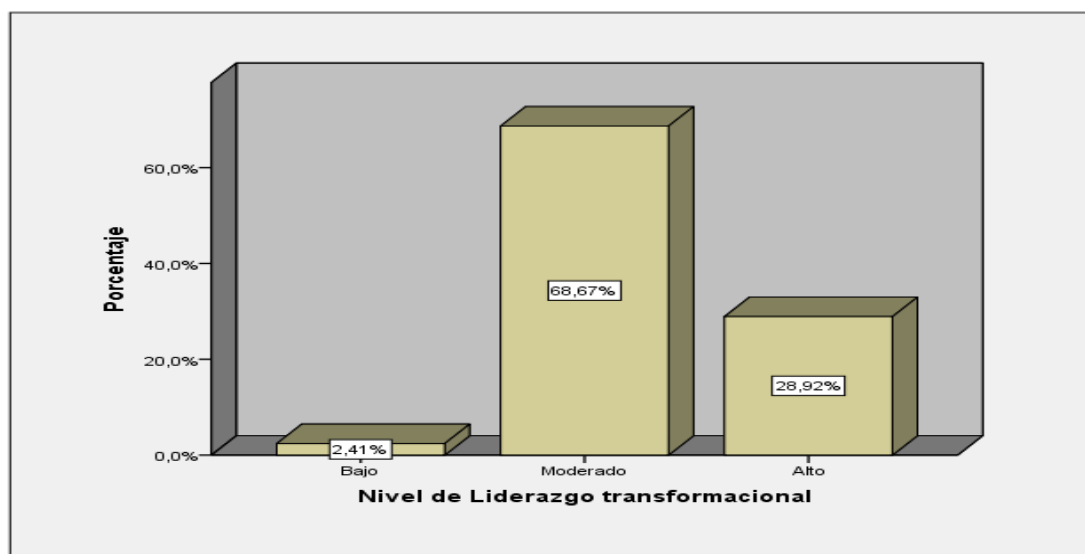
La opinión que tienen los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, respecto al liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6

*Liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

Nivel	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	2	2,4
Moderado	57	68,7
Alto	24	28,9
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores



*Figura 1.* Liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De En la tabla y figura, se observa que 57 trabajadores del Proyecto Nacional de Saneamiento

Rural, que representa el 68,7% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel moderado. Así mismo, se observa que 24 trabajadores, que representa el 28,9% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel alto. Por otro lado, se observa que 2 trabajadores, que representa el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que el liderazgo transformacional se encuentra en un nivel bajo. En tal sentido el liderazgo transformacional en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda se da de manera “Moderado”.

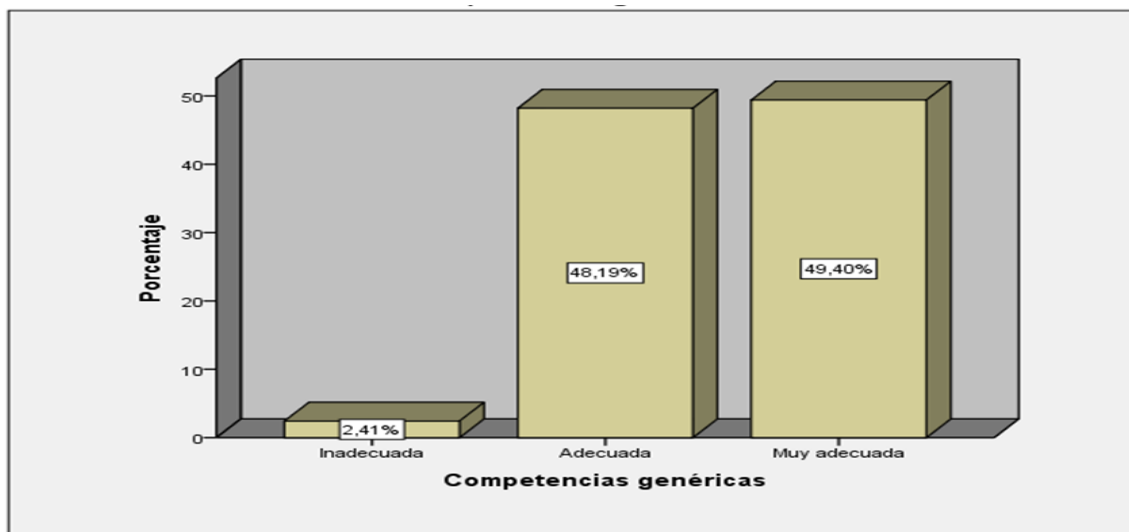
Tabla 11

*Competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia (fi)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Inadecuada	2	2,4
Adecuada	40	48,2
Muy adecuada	41	49,4
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

*Fuente:* Cuestionarios aplicados a los trabajadores





*Figura 6.* Competencias generales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda

En la tabla y figura, se observa que 41 trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, que representa el 49,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias genéricas se encuentran en un nivel muy adecuado. Así mismo, se observa que 40 trabajadores, que representa el 48,2% de la muestra de estudio, consideran que las competencias generales se encuentran en un nivel adecuado. Por otro lado, se observa que 2 trabajadores, que representa el 2,4% de la muestra de estudio, consideran que las competencias genéricas se encuentran en un nivel inadecuado. En tal sentido se considera que las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda es “Adecuada”.

## Contraste de hipótesis

### Hipótesis general

#### Liderazgo transformacional y las competencias generales

- H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.
- H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 15

*Liderazgo transformacional y las competencias genéricas*

		Correlaciones		
			Liderazgo transformacional	Competencias genéricas
			1	
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,832**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias genéricas	Coefficiente de correlación	,832**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 15, se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,832 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

### Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 16

#### *Liderazgo transformacional y las competencias instrumentales*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo transformacional	Competencias instrumentales
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias instrumentales	Coefficiente de correlación	,806**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 16, se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,806 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

### Liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 17

*Liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas*

		<b>Correlaciones</b>		
			Liderazgo transformacional	Competencias sistemáticas
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,834**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias sistemáticas	Coeficiente de correlación	,834**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 17, se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,834 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

**Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales**

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, es directa y significativa.

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda 2017, no es directa ni significativa.

Tabla 18

*Liderazgo transformacional y las competencias interpersonales***Correlaciones**

			Liderazgo transformacional	Competencias interpersonales
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,837**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	83	83
	Competencias interpersonales	Coefficiente de correlación	,837**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	83	83

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 18, se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,837 “correlación positiva alta” de acuerdo a Hernandez (2003, p.537) entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%.

**DISCUSIÓN**

Con respecto a los resultados inferenciales para la prueba de hipótesis general de investigación; se encontró un coeficiente Rho de Spearman de  $r = 0,832$  para las variables liderazgo transformacional y las competencias genéricas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, además de un  $\text{Sig.} = 0,000$ , indicándonos una relación positiva, de nivel alta entre la variables de estudio y una relación significativa; el grado de relación con un nivel de confianza del 95%. Esto conduce a afirmar que a mayor liderazgo mayores competencias tendrán los trabajadores así y en contra posición con ello

Cahuas (2012) desarrolló un estudio relacionado con los Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011, demuestran ausencia de relación directa y estadísticamente significativa. Contrariamente se da una relación ínfima negativa: -0,076 (estilos de liderazgo y servicio educativo); de los estilos: autoritario/dictatorial (-0,008), democrático (-0,092), carismático (0,056), transformacional (-0,102) y transaccional (0,026). Un buen servicio educativo, en la mayoría de los casos, no está en directa relación con los estilos de liderazgo que se da en un nivel medio, de ello podemos afirmar que hay instituciones en la que líder transformador cumple un rol fundamental porque permitirá a los empleados al desarrollo de sus competencias.

Con respecto a la hipótesis específica 1 en los resultados inferenciales para la prueba de hipótesis; se encontró un coeficiente Rho de Spearman de ( $r = 0,806$ ) para el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%. Este grado de relación indica que la relación entre ambas variables es positiva y además presenta un nivel de correlación moderada. Asimismo se aprecia que la significancia resultó Sig.=0,000, lo que nos indicó que la Significancia fue menor a 0,05, lo que nos permitió mencionar que la relación es significativa. Dichos resultados coinciden con el estudio de Candel (2012) investigó las Competencias laborales como predictores del desempeño en una empresa del sector del juego, centrándose básicamente en examinar la relación que mantiene el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de casinos de la ciudad de Barcelona con otras variables, tales como competencias profesionales, factores sociodemográficos y rasgos de personalidad puesto que investigaciones predecesoras han elaborado estudios en cuanto a organizaciones o centros como son los casinos, ellos se

muestran interesados en la conducta de sus posibles clientes y no sobre los trabajadores. En cuanto a la antigüedad, influye en el desarrollo de la competencia y en la mejora del trabajo técnico de tareas pero no es visible en el rendimiento general del trabajo y por último, resalta el rendimiento.

Con respecto a la hipótesis específica 2, Según los resultados inferenciales existe una correlación estadísticamente significativa de 0,834 “correlación positiva alta” entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%. Al respecto Luyo (2011) en su trabajo “Las capacidades lingüísticas y competencias profesionales en estudiantes de Bachillerato de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos resultados de la investigación demuestran ausencia de relación, es decir, se presenta un  $r = 0,103$  entre las capacidades lingüísticas y la competencia profesional; asimismo, se aprecia ausencia de relación ( $r = 0,234$ ) entre la dimensión aprender a leer y la competencia profesional; de  $r = -0,043$  entre la dimensión aprender a escribir y la competencia profesional. En síntesis, la competencia profesional que se da en un nivel medio, no tiene que ver con las capacidades lingüísticas, que se da en un nivel bajo, en nuestra investigación podemos afirmar que a mejor liderazgo transformacional las competencias sistemáticas y aún más las competencias personales de cada trabajador se van incrementado por que el pensamiento, el trato, la amabilidad, el respeto es fundamental en una institución.

Con respecto a la hipótesis específica 3 en los resultados inferenciales para la prueba de hipótesis; se encontró un coeficiente Rho de Spearman de ( $r = 0,837$ ) para el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales en opinión de los trabajadores del Programa De Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y

Saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio De Vivienda, con un nivel de confianza del 95%. Este grado de relación indica que la relación entre ambas variables es positiva y además presenta un nivel de correlación moderada. Asimismo se aprecia que la significancia resultó  $\text{Sig.}=0,000$ , lo que nos indicó que la Significancia fue menor a 0,05, lo que nos permitió mencionar que la relación es significativa. Dichos resultados coinciden con el estudio Carcausto (2012), realizó la investigación Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 1 del distrito Ermilio Valdizan en el año 2011. Donde su objetivo principal fue identificar la relación existente entre el estilo de liderazgo de los directivos y en la práctica docente en las instituciones educativas de la Red N° del distrito de Ermilio Valdizán en el año 2011. El estudio obtuvo como resultado que las puntuaciones obtenidas a nivel de la variable estilos de liderazgo, donde el 72% de los entrevistados percibe esta variable en el nivel medio; nos permite evidenciar que en la muestra trabajada no se logra observar un liderazgo definido por parte del personal directivo que les permite entenderse y entender a los demás, reflejando a partir de ellos lo que quieren lograr, lo que buscan alcanzar con los demás para el logro de las metas propuestas.

## CONCLUSIONES

- Se determina que existe correlación positiva alta entre el Liderazgo transformacional y las competencias genéricas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,832$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .



- Se determina que existe correlación positiva alta entre el liderazgo transformacional y las competencias instrumentales de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,806$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .
- Se determina que existe correlación positiva alta entre el liderazgo transformacional y las competencias sistemáticas de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,834$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .
- Se determina que existe correlación positiva alta entre el liderazgo transformacional y las competencias interpersonales de los trabajadores del programa de mejoramiento y ampliación de los servicios de agua y saneamiento en Perú (Procoes)/Ministerio de Vivienda 2017. Los resultados estadísticos nos indicaron que existe un coeficiente de correlación  $r=0,837$ , un nivel de significación de 0,000, donde  $p < 0,05$ .

## REFERENCIAS

- Alderfer, C. (1997). Organizational Development. Annual Review of Psychology. New York: Free Press.
- Aucoin, P. (1996). Reforma administrativa en la gestión pública: Paradigmas, principios, paradojas y péndulos, en: Quim Brugue y Joan Subirats (comps.). Lecturas de gestión pública. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Arredondo, F. (2010). Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)*. España: Revistas del CLAD.
- Bass, B., (1988). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., y Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. New York: Free Press.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Beraun Quiñones, L. (2011). *El liderazgo para generar capacidades*, Mercurio publicaciones.
- Bracho, O., y García, J. (2012). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Maracaibo- Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín.
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la institución educativa pública N° 21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10, Huaral 2011. (Tesis de Maestría)* Lima - Perú: Universidad nacional mayor de san marcos.
- Candel, M. (2012). *Competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector juego. (Tesis)* España: Universidad de Murcia.
- Cano, E. (2005). *Como mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona: GRAO.
- Carazo, J. A. (1999). *Ibermática: Hacia la gestión del conocimiento y las competencias*. Madrid: Capital Humano,.
- Carcausto. (2012). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N° 1 del distrito Ermilio Valdizan en el año 2011. (Tesis de Maestría)* Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.

- Carrillo, L. (2012). Las competencias docentes en el marco de la atención a la diversidad y la escuela inclusiva en las Instituciones Educativas del distrito de los Olivos. (Tesis de Maestría) Lima - Perú: Universidad César Vallejo.
- Castro, A., y Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. Buenos Aires: Boletín de Psicología.
- Castro, A., Nader, M., y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, Revista de Psicología. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., y Uribe, F. (2010). Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social, en empresas colombianas del sector salud. Argentina: Revista Argentina de Clínica Psicológica.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.
- Contreras, O. (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior de Zacatecas. México: Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación.
- Daft, R. L. (2006). La experiencia del liderazgo. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Daft, R. (Ed.). (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning
- De la Rosa, G. (2008), La teoría de la elección racional en las ciencias sociales, Sociológica, 67.
- Dolan, S. L., y Martín, I. (2000). Los 10 mandamientos para la dirección de personas. Barcelona: Gestión 2000.
- Fleishman, A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), Leadership: The multiple-level approaches (pp. 51-61). Standford, CT: JAI Press.
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1995) Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. Curso subregional de formación de gerentes de educación técnico-profesional, CINTERFOR, Montevideo, pp. 59-62
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico, 9(16), 41-54.

- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Gómez, G., Galiana, D., García, R., Cascarilla, C., y Romero, M. R. (2006). *Competencias profesionales en los titulados en la UMH*. Elche: Servicio publicaciones de la UMH.
- Gómez, V. (2011). *Desarrollo profesional del maestro la competencia reflexiva*. Lérida: Universidad de Lleida.
- González, A. (2013). *El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes un ente educativo venezolano Universidad Santa María, Investigación especialización En Gerencia Educativa (Tesis de Maestría) Venezuela: Universidad Santa María*.
- González, J., Pienda, J., Núñez, L., Álvarez, E., y Soler. (2002). *Estrategias de aprendizaje*. Madrid: Pirámide.
- González, R., Valle, A., Rodríguez, S., y Piñeiro, L. (2002). *Autorregulación del aprendizaje y estrategias de estudio*. Madrid: Pirámide.
- Grasso, L (2006) *Encuestas: Elementos para un diseño y Análisis*, Edición 1º, Editorial Encuentro Grupo Editor
- Hernández , R., Fernández , y Baptista. . (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la nvestigación*. México: Mc Graw Hill.
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. (Tesis de Maestría) Chile: Psicoperspectivas*.
- Jaén, M. (2012). *redicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. (Tesis) Barcelona: Universidad de Barcelona*.
- Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. Vol.89, No. 5, 755-768.
- Judge, T., Piccolo, R. y Ilies, R. (2004). The forgotten onesThe Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No 1, 36-51.

- Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lira, J. (2015). *Kart Popper: Controversias en filosofía de la ciencia*. Alemania: Universidad de Tubinga.
- Luyo, E. (2012). *Capacidades lingüísticas y competencias profesionales en estudiantes de bachillerato de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sede Cañete 2011*. (Tesis de Maestría) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (1). Referencia electrónica, recuperado el 16 de febrero del 2016, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Martínez, V. (2012) *Paradigmas de Investigación*. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica.
- Martínez, A. (2011). *Orientaciones para fortalecer las competencias profesionales de los equipos de supervisión en las Escuelas de Tiempo Completo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Moreno, E., y Pazmiño, S. (2012). *Fortalecimiento de estilos de liderazgo situacional y de comunicación asertiva para gerencias y jefaturas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda*. (Tesis de Maestría) Quito – Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Musso, F., y Robles, O. (2002). *Reflexiones en torno a la evaluación del desempeño*. Estado, gobierno, gestión pública. Chile: Revista chilena de administración pública.
- Ostos, J. (2011). *Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en Empresas de servicios*. Barcelona: Universidad de Ramón Lull.
- Parella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (3ª ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Pascual, R., y Col, E.(1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Ediciones Mensajero.

- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral. Castellón: Ed. Universitat Jaume.
- Pimienta, P. J. (2014). Estrategias para la evaluación del desempeño docente en la Escuela Bolivariana Las Gonzales. Bolivia.
- Pons, D., y Hugo, M. (2010). Gestión pública: Un acercamiento al concepto socialista. Cuba: Facultad de Economía Universidad de la Habana.
- Ramirez. (2012). Diseño Curricular de directivos “enfoque de competencias laborales. México: ANFEI.
- Ramos, L. (2011). La Gestión de los Recursos Humanos Y el Desempeño Laboral. Valencia: Universidad de Valencia.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rojas, A. (2011). Comunicación asertiva: competencia básica para el liderazgo empresarial. Bogotá – Colombia.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rubio, L. (2007). Nuevos paradigmas educativos: El enfoque por competencias en educación. México: Revista Decisio. CREFAL.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?. UNIrevista, 1(3), 1-12.
- Santillán, A., y Guevara, T. (2008). Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo. Veracruz- Medellín: Universidad de Málaga.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998) Metodología y diseño de la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). Metodología y diseños en la investigación científica. Perú: Business Support Aneth SRL .
- Solane, A., Nuñez, R., y Rodríguez, J. (2008). Elaboración de un cuestionario para la evaluación de competencias genéricas en estudiantes universitarios. España: Universidad Miguel Hernández (Elche, Alicante).
- Vara, A. (2012). Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Lima: USMP.
- Zárate, R., y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. Colombia: Revista EAN.
- Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(1), 5-50.