



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo transformacional en el personal administrativo
comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho, Lima

2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Delia Crespo Vargas

ASESOR:

Mg. Willian Sebastián Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del Talento Humano

PERÚ-2017

Página del jurado

Dra. Paula Viviana Liza Dubois

Presidente del Jurado

Dr. Rodolfo Talledo Reyes

Secretario del Jurado

Willian Sebastián Flores Sotelo

Vocal del Jurado

Dedicatoria

Con mucho amor a la memoria de mi madre que se encuentra en el cielo, en especial a mi pareja Dante Rafael Contreras Valle y a mi hijito hermoso Rafael Aarón Contreras Crespo que siempre me inspira a cumplir mis metas.

Agradecimiento

A Dios por su bendición, quiero agradecer a los maestros profesionales de gestión pública de la Universidad César Vallejo y a mi estimada amiga Ana María Campos Sotelo por su apoyo incondicional.

Declaración de autenticidad

Yo, Delia crespo Vargas, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 40163488, con la tesis titulada “Liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, de San Juan de Lurigancho, Lima 2017”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presunta falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, junio 2017.

.....

Firma

Br. Delia Crespo Vargas

DNI 40163488

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis: “Liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho, Lima 2017”, elaborada con el propósito de obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública.

En el presente trabajo se estudia el grado que alcanza el Liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la Introducción, el capítulo II al Marco metodológico, el capítulo III describe resultados, el capítulo IV se refiere a la discusión, el capítulo V las conclusiones, el capítulo VI las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundara en beneficio del personal de la entidad.

Los Olivos, junio 2017

.....
Firma

Br. Crespo Vargas Delia

DNI 40163488

Lista de Contenido

	Pág.
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Lista de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Internacionales	14
1.1.2 Nacionales	17
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.2.1 Variable liderazgo transformacional	22
1.2.1.1 Historia del liderazgo	22
1.3 Justificación	35
1.3.1 Teórica	35
1.3.2 Práctica	35
1.3.3 Metodológica	35
1.4 Problema	36
1.4.1 Problema general	37
1.4.1.1 Problemas específicos	37
1.5 Objetivos	39
1.5.1 Objetivo general	39
1.5.1.1 Objetivos específicos	39
II. Marco metodológico	40
2.1 Variable	41
2.1.1 Variable liderazgo transformacional	

2.2	Operacionalización de variables	42
2.3	Tipo de investigación	44
2.4	Diseño de estudio	44
2.5	Población de estudio	45
2.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.7	Validación de juicio de expertos	46
2.8	Confiabilidad del instrumento	47
2.9	Métodos de análisis de datos	48
2.10	Aspectos éticos	48
	III. RESULTADOS	50
	V. DISCUSIÓN	57
	V. CONCLUSIONES	60
	VI. RECOMENDACIONES	64
	VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

Lista de tablas

<i>Tabla 1.</i>	<i>Evolución del liderazgo transformacional</i>	22
<i>Tabla 2.</i>	<i>Matriz de Operacionalización de la variable de liderazgo</i>	42
<i>Tabla 3</i>	<i>Cantidad de Ítems por dimensiones: variable liderazgo.</i>	43
<i>Tabla 4</i>	<i>Escala de medición: variable liderazgo</i>	43
<i>Tabla 5.</i>	<i>Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional.</i>	46
<i>Tabla 6</i>	<i>Experto validador del Instrumento.</i>	46
<i>Tabla 7.</i>	<i>Criterios de evaluación por expertos</i>	47
<i>Tabla 8</i>	<i>Alfa de Cronbach: Variable Cultura Organizacional</i>	47
<i>Tabla 9.</i>	<i>Coeficiente Alfa de Cronbach: Variables liderazgo transformacional</i>	48
<i>Tabla 10</i>	<i>Descripción de los niveles de la Variable: Liderazgo transformacional</i>	51
<i>Tabla 11</i>	<i>Descripción de la dimensión capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional</i>	52
<i>Tabla 12.</i>	<i>Descripción de la dimensión conocimiento organizacional del liderazgo transformacional</i>	53
<i>Tabla 13.</i>	<i>Descripción de la dimensión liderazgo transformacional</i>	54
<i>Tabla 14</i>	<i>Descripción de la dimensión aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional</i>	55

Lista de figuras

Figura 1.	Descripción de los niveles de la variable: Liderazgo	51
Figura 2.	Descripción de la dimensión liderazgo transformacional	52
Figura 3.	Descripción de la dimensión liderazgo transaccional	53
Figura 4.	Descripción de la dimensión no liderazgo	54
Figura 5.	Descripción de la dimensión variable de resultado	55

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el Liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho, Lima 2017.

La población o universo de interés en esta investigación, estuvo conformada por 120 trabajadores administrativos comercial, de SEDAPAL San Juan de Lurigancho la muestra censal consideró al mismo número de la población en las cual se ha estudiado la variable: Liderazgo transformacional.

El método empleado en la investigación fue la básica-descriptiva. Esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel descriptivo corte transeccional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el cuestionario de competencias de liderazgo transformacional de Romero 2000, adaptada por Pérez 2012; escala de Likert, que brindaron información acerca de la variable de estudio, en sus distintas dimensiones; cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La variable de liderazgo transformacional representa en la mayoría de los 120 trabajadores encuestados, un nivel “Deficiente” 50% con 60 colaboradores. En ese sentido se percibe que el liderazgo transformacional muestra un nivel “Deficiente” en el personal administrativo comercial de Sedapal de San Juan de Lurigancho, Lima 2017.

Palabras clave: *Liderazgo transformacional*

Abstract

The present research had as general objective to determine the transformational Leadership in the commercial administrative staff of SEDAPAL, San Juan de Lurigancho, Lima 2017.

The population or universe of interest in this research was made up of 120 commercial administrative workers, from SEDAPAL San Juan de Lurigancho, the census sample considered the same number of the population in which the variable was studied: Leadership

The method used in the research was the basic-descriptive one. This research used for its purpose the non-experimental design of descriptive level transectional cut, which collected the information in a specific period, that was developed when applying the multifactorial questionnaire of Leadership (MLQ Forma 5X Corta) of B. Bass and B. Avolio scale Of Likert, who provided information about the study variable, in its different dimensions; Whose results are presented graphically and textually.

The transformational leadership variable represents, in most of the 120 workers surveyed, a "Deficient" level of 50% with 60 employees. In this sense it is perceived that the transformational leadership shows a "Deficient" level in the commercial administrative staff of Sedapal de San Juan de Lurigancho, Lima 2017.

Keywords: Leadership.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales.

Contreras (2016). Liderazgo y Clima Organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención, Bogotá, Colombia. El objetivo general de la presente investigación fue describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, teniendo en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa, para con base en ello, diseñar lineamientos de intervención que propendan por el bienestar de la comunidad educativa. El problema general observado fue efecto sobre la calidad del desempeño laboral de los trabajadores. La metodología el enfoque de investigación asumido para el presente trabajo se relaciona con un estudio positivista -descriptivo- cuantitativo, para el cual se tuvo en cuenta la aplicación de dos test. La investigación cuantitativa del presente trabajo es “no experimental”, lo que implica que no se puede manipular intencionalmente las variables independientes, pues lo que se hace es observar situaciones existentes para después analizarlas. Para el análisis del liderazgo se aplicó el test de Pitcher, a toda la comunidad escolar: docentes, personal administrativo y estudiantes, quienes evaluaron todos los mismos instrumentos. Por otro lado, el corte transversal representativo fueron los docentes, estudiantes y otros funcionarios, quienes fueron la población (N=130). Como conclusión Hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente. Se recomienda recompensar mejor las labores de docentes y personal administrativo, debe ser una acción urgente y de inmediata aplicación en el Colegio con miras a optimizar el clima laboral.

Villalón (2014). El Liderazgo Transformacional como agente motivador en un Establecimiento Municipal, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en currículo y comunidad educativa, Santiago, Chile. El objetivo general de la presente investigación fue la necesidad de conocer y profundizar los efectos que ciertos tipos de liderazgo tienen sobre las prácticas de la comunidad educativa.

El problema general observado que es impensable el éxito de una organización humana si no existen factores facilitadores de la comunicación entre sus integrantes. La empatía, ayuda mutua, la motivación, entre otros son necesarios para el desarrollo de cualquier actividad humana con sentido. La metodología La investigación llevada a cabo fue de tipo Cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo, de modo que se ajustó a las preguntas y objetivos de la investigación. El carácter exploratorio del estudio se debe a que es de naturaleza deductivo, es decir que a través de la indagación del discurso de los actores involucrados no se pretende buscar una relación causa- efecto entre las variables, sino más bien conocer o aproximarse al fenómeno del liderazgo transformacional. Se realizaron dos focus group con una pauta semi-estructurada, uno correspondiente a un grupo de docentes de Enseñanza Media, y otro a un grupo de docentes de Enseñanza Básica. Conclusión fue A partir de la investigación realizada, de carácter cualitativa y exploratoria, y guiados por la pregunta de investigación, se ha podido conocer la vivencia de profesores y docentes en torno al proyecto educativo del colegio Simón Bolívar, el tipo de liderazgo predominante, y las distintas dimensiones presentes en el discurso de los actores.

Hernández (2013) El Liderazgo Organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica, para optar grado académico de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas, Bogotá, Colombia. El objetivo general de la presente investigación fue apoyar la estrategia proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes, las acciones de la dirección, la difusión y gestión de la imagen y de la información. El problema general observado fue consecuencias negativas inesperadas en acciones planificadas y llevadas a cabo para lograr fines positivos como. La metodológica conclusión es necesario reevaluar posturas, analizar estrategias y tácticas, remodelar tendencias y realizar un examen real de la gran variedad de posibilidades que como seres humanos se nos permite encontrar en los escenarios naturales (animales), pero sobre todo como escenarios vivos y dinámicos, en la construcción de seres y asociaciones más adecuadas al contexto tanto cultural, como económico es necesario reevaluar posturas, analizar estrategias y tácticas,

remodelar tendencias y realizar un examen real de la gran variedad de posibilidades que como seres humanos se nos permite encontrar en los escenarios naturales (animales), pero sobre todo como escenarios vivos y dinámicos, en la construcción de seres y asociaciones más adecuadas al contexto tanto cultural, como económico. Recomienda En este mundo globalizado, los directivos requieren que las organizaciones tengan procesos de planeación de calidad y excelencia para obtener un nivel alto en sus metas.

Monroy (2013) Liderazgo Directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, para optar grado académico de Maestría en Gerencia Avanzada de Educación, Valencia, Venezuela el objetivo general de la presente investigación fue objetivo analizar el liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la Escuela Estadal Rafael Saturno Guerra, Parroquia Miguel Peña del Municipio Valencia, Estado Carabobo. El problema general observado fue la necesidad de comprender una profunda transformación en el sector educativo, en los diversos niveles de la actuación del personal que ejerce funciones directivas, una transformación que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en la estrategia organizativa sino, algo más importante como lo es en las intenciones y valores inmersos en la praxis pedagógica. La metodológica es de tipo Descriptiva, documental con diseño de campo. La población está representada por 24 docentes de aula que laboran en la institución objeto de estudio, cuya muestra es intencionada censal. El instrumento para recabar información fue una encuesta tipo cuestionario, compuesta por 24 ítems de respuestas cerradas, tipo escala de estimación y con 4 opciones posibles (policotómicas). Conclusión los resultados encontrados indican que el gerente muestra una actitud de omnipotencia y establece un criterio directriz con una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que hacen que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde el mismo decide que tiene que hacerlo, afectando su desempeño y de la organización a la cual se debe; actuando en otras palabras como autoritario. Recomienda El personal directivo debe establecer y poner en práctica la combinación de los diferentes

sistemas de liderazgo con todo su personal docente. Incentivar actividades que permitan la integración, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente. Se debe respaldar y motivar al personal para garantizar el éxito en el desempeño del docente.

Banegas (2013) El liderazgo en instituciones educativas superiores. El caso de UNITEC y su impacto en la práctica educativa, durante 2005-2010, para optar grado académico de Doctorado en Economía y Empresa, Madrid, España. El objetivo general de la presente investigación fue Comparar las diferentes prácticas propias de liderazgo moderno que le permitan a una institución universitaria asegurar un posicionamiento privilegiado en el mercado de la educación superior por su calidad educativa. El problema general observado fue determinar el grado de liderazgo en las instituciones educativas superiores. La metodológica es de método descriptivo y correlacional La población consta de los directivos de Unitec. Se seleccionó una muestra estratificada de cuarenta líderes, de un total de setenta y dos de la institución. Su diseño se basó en encuestas en línea y otras impresas. Conclusión: los líderes practican un liderazgo de rango completo, incorporando mayor porcentaje de prácticas de estilos de liderazgo transformacional en el desempeño de sus labores con relación a los demás estilos. Además, muestran más comportamientos del estilo manejo por excepción activo que el de premiación contingente, ya que prefieren más el control y la supervisión que el reconocimiento del buen desempeño de un colaborador.

1.1.2 Antecedentes nacionales

León (2015). El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima, Año 2013, para optar grado académico de magíster en Educación, Lima, Perú. El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013. El problema general observado fue

¿Cómo el clima organizacional se relaciona con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra año 2013? La metodológica tipo descriptivo correlacional, de corte transversal, el diseño aplicable es correlacional causal. El universo está determinado en el distrito de Puente Piedra. La población elegida para la investigación es todo el personal de la Institución Educativa 5170 “Perú Italia” de la comunidad de Cruz de Motupe del distrito de Puente Piedra. Para la recolección de datos se usa técnicas de observación y cuestionario y los instrumentos que se elabora para su aplicación son dos cuestionarios estructurados. Se recomienda que el director sea un líder ya que mejora el clima organizacional de la institución educativa

Castro (2014) Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura, para optar grado académico de Maestría en educación con mención en teoría y práctica educativa, Piura, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo Colegio particular Stella Maris. El problema general observado fue hallar los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris. La metodológica tipo de investigación tipo mixto, diseño abierto y flexible método descriptivo interpretativo; el instrumento es el cuestionario elaborado utilizando el tipo Likert .Como conclusión, En la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal del director líder es imposible, pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios

Quesada (2014) El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de comas, de la unidad de gestión educativa local N°04, provincia y departamento de Lima, año 2012, para optar grado académico de Magister en Educación con mención

en Gestión de la Educación, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012. El problema general observado fue existe entre el liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, UGEL N° 04, año 2012. La metodológica es descriptiva correlacional de tipo básico, corte transversal; método cuantitativo, población estará conformada por 99 docentes y 07 directores. El instrumento es la encuesta, mediante dos cuestionarios. Como conclusión, Los resultados de la investigación reportan que el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional en las instituciones educativas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de Comas, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04. Esto significa que el comportamiento organizacional que se da mayoritariamente tiene que ver con el liderazgo transaccional que los directivos asumen regularmente en dichas instituciones educativas. Recomienda Se recomienda a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 del distrito de Comas a tener presente que en las instituciones educativas no se viene desarrollando de manera óptima el comportamiento organizacional y el liderazgo transaccional, por lo que deben adoptar medidas a fin de mejorar estas dos variables para que puedan beneficiar directa o indirectamente al servicio educativo que se brinda a los estudiantes en el nivel de educación secundaria

Félix (2014) Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en el Instituto de educación superior tecnológico público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013. Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, para optar grado académico de Grado Académico de Magíster en Ciencias de la Educación, mención Gestión Educativa, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue determinar el grado de relación existente entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el Instituto de

Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013. El problema general observado fue cómo se relaciona el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades y el clima organizacional, en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013. La metodológica es de tipo hipotético deductivo; diseño descriptivo correlacional, la población estará conformada por 90 docentes del instituto al que se le aplicará un cuestionario. Como conclusión, El liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva y directa con el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Catalina Buendía de Pecho de Ica, durante el año 2013. Se ha podido determinar que la administración estratégica tiene correlación positiva con la generación de niveles de empatía entre docentes del Instituto. Recomienda Incorporar nuevos enfoques de liderazgo a efectos de optimizar el clima organizacional, dado que según se desprenden de la investigación, el liderazgo no tendría incidencia significativa. Mejorar las estrategias de trabajo en equipo, basándose en un enfoque de mayor integración de los grupos de trabajo, que redunde en beneficio de las relaciones interpersonales.

Cervera (2012) Liderazgo Transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos, para optar grado académico de Doctora en Educación, Lima, Perú. El objetivo general de la presente investigación fue establecer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. El problema general observado fue hallar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional según la percepción¹⁵ de los docentes en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. La metodológica es de tipo descriptiva correlacional; la población estará conformada por los docentes de los niveles; inicial, primario y secundario de cinco Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Siendo la población total de estudio de 171 docentes; la muestra no probabilística de tipo intencionado en la medida que es la investigadora

quien va a determinar de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajara. Conclusión, Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional del director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos. Recomienda Promover estudios que de manera experimental determinen la influencia que tiene el Liderazgo Transformacional de los directores en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas con la finalidad de encontrar alternativas viables para la solución de los problemas que se presentan.

1.2. Fundamentación Científica, técnica o humanística.

1.2.1 Bases teóricas del liderazgo transformacional

La historia de la humanidad está llena de líderes de diversos orígenes y estilos que han incidido de formas positivas o negativas en los grupos humanos. La sociedad siempre ha buscado líderes, en ocasiones para orientar, en otras para dominar y en algunas más para transformar. Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo. Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo.

Una primera evidencia de esto se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 A.C.), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 A.C. (Estrada, 2007). A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en un tema de estudio, de muchos filósofo y sabio de

todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar. (Daft, 2006).

Tabla1.

Evolución del liderazgo transformacional.

Año	Autor	Aporte
1981	Yukl	Plantea la literatura es cuánto poder debe tener un líder, y en conclusión puede decirse que la cantidad óptima de poder ha de ser moderada.
1984	Podsakoff, Todor, Grover y Huber	Marca objetivos realistas y retadores mejoraba los resultados de los colaboradores. Concluyeron que felicitar a los colaboradores suele incrementar su satisfacción y resultado.
1985	Bass	Proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando en sí mismos sus conductas cuando se haya ante resistencias evidentes, por lo que se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo.
1988	Fry, Kerr y Lee	La mayor influencia situacional proviene del nivel de autoridad del líder en la organización, del tamaño del grupo de trabajo, de la tecnología o de fuerzas externas
1988	Yukl, Wall y Lepsinger	Los comportamientos motivadores de los líderes estaban relacionados con la efectividad de su trabajo.
1990	Yukl, Wall y Lepsinger	Centrado en la clarificación de roles y objetivos, bajo la que se ha observado que clarificar información aumentaba la efectividad directiva.
1992	Bryman	Enfoque "nuevo liderazgo contraste con tradicional. Basado en intercambio líder y colaborador, centrado en aspectos del líder como la visión, inspiración, emociones, valores, atención individualizada y estimulación intelectual.
1997	House Aditva	Centralizó en las características y en la personalidad del líder, la interacción del líder y los colaboradores, factores situacionales y contingentes que moderaran los efectos sobre el liderazgo.
2004	Zaccaro y Halpin	Mayores estudios experimentales que admitieran conocer mejor los efectos del liderazgo en las habilidades, motivaciones y resultados de los colaboradores.
2006	Bass y Riggio	El liderazgo carismático y el transformacional se posicionaron en los primeros lugares en la investigación del liderazgo
2008	Bass	Características: autoconfianza, energía, iniciativa y tolerancia al estrés puede relacionarse directamente con el liderazgo efectivo. Una dirección motivada es un importante predictor de efectividad del líder.

Elaboración propia.

Evolución de las Teorías de Liderazgo

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004, citado por Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005).

Antes de plantear el Liderazgo Transformacional, vamos a realizar una revisión de los modelos tradicionales, analizando todas las teorías sobre Liderazgo a lo largo de la Historia, así como su evolución en el tiempo y los distintos autores. Se realizará de manera sistemática y mediante los siguientes cuadros (Anexo 1):

Primeras Teorías del Liderazgo: Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a.c.), el pensador chino, Confucio (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir. Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun Tzu en su libro “El arte de la Guerra”, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. Su frase fue: “Unos habían nacido para mandar y otros para obedecer”.

Sus aportes fueron:

- La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.
- Terror, fuerza y muerte (supervisión).
- El esclavo producía poco, pero el costo era escaso.

Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”:

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Uno de los autores que defienden esta teoría es Taylor que en su “The Principles of Scientific Management. Kinde”, refiere que: A mayor motivación (recompensas, castigo), mayor rendimiento. En “The human problems of industrial civilization”, plantea el concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo y que se cuenta con factores para el éxito del liderazgo, como son el grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción (líder orientado a los empleados). (Maslow, 1948), en “A theory of human motivation. Psychological Review”. Refiere que el líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados. Stogdill en 1948, escribe en “Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. Journal of Psychology”; que existen rasgos asociados a los líderes como son la Inteligencia (juicio, facilidad de palabra), la personalidad (adaptabilidad, viveza) y capacidades (sociabilidad, cooperación entre otros).

Finalmente, manifiestan que hay una mejor manera de liderar según esta teoría, que la variable personalidad determina y está profundamente enraizadas en el ser y permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo que otras que no lo tienen en su ser.

Teorías del Comportamiento: Sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de

comportamiento. Diversos autores han presentado Teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento.

Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración (grado de sensibilidad del líder) y estructura de iniciación (grado de responsabilidad de los subordinados).

Teorías Contingentes o Situacionales: Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. La Teoría X refiere que las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables por lo que existe la necesidad de control, a través de un estilo de liderazgo autocrático; por el contrario, la Teoría Y refiere que las personas les gusta asumir responsabilidades, son creativos e imaginativos, en este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo de liderazgo democrático - participativo (estilo democrático-participativo). Otros autores como Blake, R. y Mouton, J. 1964, en "The managerial Grid. Gulf Publishing Company", mencionan que, en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste dependerá de las circunstancias o situación en la que se encuentren (Liderazgo Situacional).

Liderazgo Situacional (LEWIN): Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez que presenta el grupo. Este liderazgo fundamenta su accionar en la situación donde se encuentre el grupo a quien vamos a liderar y por ende, lograr que nos siga.

Liderazgo Situacional (DRUCKER): Peter Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o "ejecutivo"), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el

“know how” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio.

Últimas Teorías de Liderazgo:

Liderazgo Transaccional: se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

Liderazgo del siglo XXI: En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que “el liderazgo es tanto estilo como contenido”

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns, J. M. (1978), en *Leadership*. New York: Harper & Row., época donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos el transaccional y el transformacional. Pero es Bass, B. M. (1985), en *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, es quien recoge el planteamiento de Burns y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado liderazgo Transformacional, actualmente vigente en todos los contextos organizacionales.

La teoría de Burns respecto a liderazgo transformacional, plantea que los líderes transformacionales entienden que, para lograr que sus seguidores contribuyan plenamente al proceso de transformación, tienen que “delegar autoridad en ellos y ofrecerles apoyo para que hagan las cosas bien”; es decir, confianza, estimular su creatividad, exhortarlos a reconsiderar las viejas formas de hacer las cosas y a reflexionar sobre los viejos supuestos, fomentar la colaboración, motivar y reforzar el comportamiento positivo, como la identificación y reconocimiento de los logros de otros y celebrar las pequeñas victorias de estos, citado por Salazar, M.

(2006). Los líderes transformacionales agrupan a otros alrededor de un sueño común y son expertos en formar una visión del futuro y atraer a otros para avanzar hacia ella. La efectividad del líder se mide a partir de las respuestas de sus seguidores y si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación, es lo que caracteriza a un líder transformacional. Citado por Omiaziki, J. (2006).

El liderazgo transformacional requiere ser capaz de inspirar una visión compartida, de conjunto. Deben estar en condiciones de servir de modelos del camino a seguir, es decir, dar el ejemplo de compromiso, actitud positiva, con una visión y valores compartidos. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. Burns (1978), en su teoría, habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

1. Liderazgo intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
2. Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
3. Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores, citado por Lupano M. y Castro, A. (2005).

Definición de liderazgo transformacional

Bass (1985) define al liderazgo transformador como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando en sí mismos sus conductas cuando se hayan ante resistencias evidentes, por lo que

se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo. Citado por Omiyaziki, J. (2006). Motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

El liderazgo transformacional implica influencia de un líder sobre los subordinados, pero el efecto de la influencia es dar poder a los subordinados y que se conviertan en agentes de cambio. (Gallego, D. 2014). Expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012).

Comportamientos de los Líderes Transformacionales

La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Bass, 1997; García-Guiu, Molero y Moriano, 2015). Si bien aún queda mucho por aprender sobre el liderazgo transformacional, existen suficientes coincidencias derivadas de muchos años de investigación que sugieren que hay conductas comunes relacionadas con los líderes transformacionales. Según Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estas destrezas son similares a aquellas descritas en el liderazgo transformacional.

Existen cuatro componentes básicos del comportamiento del liderazgo transformacional, los cuales son los siguientes:

1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático): Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

2. Consideración Individualizada. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

3. Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativas con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

4. Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad.

(Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Atributos de los Líderes Transformacionales

Se dice que los buenos líderes transformacionales poseen ciertos atributos:

- Se conciben como agentes del cambio.
- Son visionarios y confían en su intuición.
- Corren riesgos, pero no de manera irresponsable.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan la situación minuciosamente antes de actuar.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia. (Robert y Achua 2005).

Características del Liderazgo Transformacional

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

- Creatividad. La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1999) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el statu quo; sin embargo, es típico en los directivos querer mantener el <<status quo>> a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
- Interactividad. Hackman y Jonhson (1999) y también sugiere que un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere

conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.

- **Efectividad.** Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.
- **Visión.** Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.
- **Conocer el Empowerment.** Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. En definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos). Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.
- **Pasión.** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la misión son muy efímeras.
- **Ética.** Los líderes deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en la persona.
- **Prestigio.** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada

con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores.

- Orientación hacia las personas. Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de los colaboradores. Facilitar y apoyar el desarrollo de los colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.
- Formación y asesoramiento de los colaboradores. Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esa función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada. Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005)

Liderazgo Transformacional: dimensiones e importancia

El papel del líder es promover que se involucre el personal en todos los niveles". Bernard Bass (1985). Por lo que las siguientes dimensiones de liderazgo transformacional han surgido de las distintas investigaciones que se han realizado.

Primera dimensión (D1): Capacidad de influencia e impacto

El liderazgo transformacional ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización (Barling, Weber y Kelloway, 1996; Tyssen et al., 2014), satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder (Azanza, León y Alonso, 2013; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Mackenzie y Bommer, 1996) y bajo nivel de estrés en el trabajo (Nielsen y Munir, 2009; Offermann y Hellmann, 1996). Citado por Hermosilla, D. (2016). Y es que el líder transformador debe ocuparse de causar efectos positivos en las prácticas laborales en tres áreas diferentes: a) Los componentes netamente profesionales, estimulando y apoyando el crecimiento

profesional del trabajador a través del uso de sus propios recursos y los de la organización. b) Las competencias asociadas a tareas laborales específicas, profundizando el dominio de sus destrezas o pericias actuales, estimulando y facilitando el aprendizaje de nuevas competencias, y c) Las competencias necesarias para el trabajo eficiente en equipos, estimulando y facilitando el entrenamiento en el dominio de las conductas propias del trabajo eficiente en equipos (habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal, respaldo a los compañeros).

Conforme a esta competencia, el líder transformador debe ayudar al empleado a hacer la conexión entre lo personal y lo organizacional, es decir, ayudar a alinear sus metas personales con las metas de la organización y del mercado. De esta manera, la persona estará en mejores condiciones para ejercer un efecto positivo dentro de la organización y fuera de ella.

Segunda dimensión (D2): Conocimiento organizacional

Vadillo, M. T. P. (2013). En su libro *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Nos menciona que el líder transformador debe desarrollar un profundo conocimiento de la unidad de trabajo y de las otras unidades. Implica igualmente conocimientos de las relaciones de poder y de las personas claves en la toma de decisiones. Aunado a ello, Drucker, P. F. (2001). En *O esencial de Drucker*. Menciona que el líder transformador debe cultivar la habilidad de producir el impacto de las decisiones sobre las personas y las unidades operacionales, todo este conocimiento es útil para canalizar exitosamente los intentos de influencia, es decir, los intentos de liderazgo transformador.

Tercera dimensión (D3): Establecimiento de redes de liderazgo

Esta competencia indica que las redes de personas que comparten los esfuerzos de cambio ayudan a triunfar a los líderes transformadores; sin embargo, un directivo escolar no puede confundir el grupo de amigos con el grupo de personas que comparten objetivos centrados en el mejoramiento de la organización. Pues estas son personas que pueden proporcionar información valiosa y oportuna para alimentar

la toma de decisiones eficientes. Citado por Torrecilla, M., & Javier, F. en Las redes de aprendizaje como estrategia de mejora y cambio educativo. (2009).

Al respecto Romero García, O. (2000) considera que esas personas pueden también apoyar los proyectos de cambio de manera directa y pueden incorporar a otras personas deseosas de aportar sus ideas o sus experiencias. En este sentido, siempre la meta compartida es el mejoramiento de la organización como en todo, no solamente las mejoras específicas en determinadas unidades operacionales.

Cuarta dimensión (D4): Aseguramiento de los resultados

Esta es una competencia propia del Superior inmediato (jefes, supervisores) en el Centro de contacto del Banco de Crédito del Perú, claro está, si aspiran a ser un líder transformador, pues sabe que su éxito es el producto de multiplicar las competencias por los resultados. Es fundamental que él desarrolle las mejores competencias para liderar, pero si los resultados obtenidos son pobres, el líder será percibido como ineficiente o incompetente.

Para Pérez, F. (2012). En su investigación, competencias de Liderazgo transformacional subyacentes en los directores de las instituciones de educación básica de la parroquia Escuque, refiere que el líder exitoso debe garantizar, en primer lugar, el dominio del paquete apropiado de habilidades, atributos o competencias; en segundo lugar, los resultados superiores; por tanto, para lograr resultados relevantes, el líder debe rodearse de colaboradores con las competencias exigidas por la tarea, al mismo tiempo, aseguren resultados sobresalientes. En ese orden de ideas, el liderazgo transformador viabiliza la redefinición de la misión de la gente, la renovación de los compromisos y la reestructuración de los sistemas a lograr. Citado por Marfán, J., Pascual, J., Muñoz, G., González, R., Valenzuela, P., y Weinstein, J. (2012).

La importancia del Liderazgo transformacional radica en que nuestra sociedad actualmente está marcada por el liderazgo, de tal modo que cualquier directivo o supervisor debería de tener en cuenta esta característica importante y todas las

consecuencias que conlleva a una serie de variables que marcan cualquier actuación de los directivos de una institución para dirigir en una época de cambios acelerados y continuos. También denominada como "liderar el cambio". Citado por Agudo, J. (2000). En Liderar el cambio: el liderazgo transformacional.

1.3. Justificación.

El presente trabajo se realizó con el propósito de conocer la situación del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017. Esta investigación en lo sucesivo servirá de base a las personas que deseen realizar consultas sobre el tema; además será un antecedente valioso para los futuros investigadores.

1.3.1 Justificación Teórica.

Para la presente investigación se recopiló una serie de conceptos y teorías que nos permite conocer y entender la importancia del liderazgo en la organización y se obtendrá aportes, resultados y conclusiones en beneficio de los trabajadores y de la entidad.

1.3.2 Justificación Práctica.

La realización de esta investigación permitirá conocer la situación real de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima, en relación con el nivel de Liderazgo transformacional de sus usuarios internos, con la finalidad de identificar aquellos factores que estén funcionando apropiadamente y aquellos que pudieran estar funcionando deficientemente. Lo cual influirá en la calidad de trabajo, con objetividad, efectividad y eficacia de la atención prestada a los usuarios.

1.3.3 Justificación Metodológica.

Pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados al área, proporcionando a través de esta investigación una herramienta

de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su búsqueda de una gestión por resultados.

1.4. Problema

1.4.1 Planteamiento del problema

Los recursos humanos en las organizaciones enfrentan constantes retos, debido al medio cambiante en se desenvuelven, fruto de los adelantos tecnológicos y financieros que de una u otra forma afectan el desempeño que se espera de ellos. Es importante para la jornada de una organización saber que la realidad de muchas de estas instituciones tienen serios problemas al respecto, no siendo ajena a esta situación; las instituciones como SEDAPAL, que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Gerencia, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la organización , no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los trabajadores tiene poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como conmemoraciones, festividades, desfiles, entre otros. Todos los que interactúan en una organización saben lo importante y necesario que es la participación en las diversas actividades pues sirven para interactuar e integrar a todos los miembros de la institución.

En consecuencia, la capacidad de liderazgo que poseen los gerentes será determinante para el cumplimiento de sus funciones, por lo que la organización se debe concentrar en atraer, motivar, entrenar y desarrollar al personal con la capacidad de liderar la fuerza laboral hacia el logro de los objetivos, con el fin de mantener una posición privilegiada en el mercado al cual prestan servicios. También,

han de ser capaces de enfrentar los constantes cambios del entorno, en el cual, cada vez más, la innovación, la calidad y la excelencia son factores de éxito. Todo esto se traduce en un mundo con nuevas reglas, dónde sólo los mejores se mantendrán a la cabeza, lo que supone que el desarrollo profesional debe ir de la mano con los nuevos parámetros de productividad y competitividad.

1.4.2. Problema general

¿Cuál es el nivel de Liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017?

1.4.3 Problemas Específicos

Problemas Específico 1

¿Cuál es el nivel de la capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017?

Problemas Específico 2

¿Cuál es el nivel del conocimiento organizacional del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017?

Problemas Específico 3

¿Cuál es el nivel establecimiento de redes del liderazgo transformacional en el personal administrativo de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017?

Problemas Específico 4

¿Cuál es el nivel de aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional en el personal administrativo de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017?

1.5. Objetivos:

1.5.1. Objetivo general

Determinar el nivel de Liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017

1.5.2 Objetivos específicos.

Objetivos específicos 1

Determinar el nivel de la capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017

Objetivos específicos 2

Determinar el nivel conocimiento organizacional del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017

Objetivos específicos 3

Determinar el nivel establecimiento de redes del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017

Objetivos específicos 4

Determinar el nivel de percepción de aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional en el personal administrativo de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017.

II. Marco metodológico

2.1. Variable.

2.1.1 Variable Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando en sí mismos sus conductas cuando se haya ante resistencias evidentes, por lo que se encuentran en constante proceso de flujo y reflujo. Favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. El papel del líder es promover que se involucre el personal en todos los niveles". Bernard Bass (1985).

Primera dimensión (D1): Capacidad de influencia e impacto

El líder transformador debe ocuparse de causar efectos positivos en las prácticas laborales en tres áreas diferentes: (a) Los componentes netamente profesionales, estimulando y apoyando el crecimiento profesional del trabajador a través del uso de sus propios recursos y los de la organización. (b) Las competencias asociadas a tareas laborales específicas, profundizando el dominio de sus destrezas o pericias actuales, estimulando y facilitando el aprendizaje de nuevas competencias. (c) Las competencias necesarias para el trabajo eficiente en equipos, estimulando y facilitando el entrenamiento en el dominio de las conductas propias del trabajo eficiente en equipos (habilidades comunicacionales, sensibilidad interpersonal, respaldo a los compañeros).

Conforme a esta competencia, el líder transformador debe ayudar al empleado a hacer la conexión entre lo personal y lo organizacional, es decir, ayudar a alinear sus metas personales con las metas de la organización y del mercado. De esta manera, la persona estará en mejores condiciones para ejercer un efecto positivo dentro de la organización y fuera de ella.

Segunda dimensión (D2): Conocimiento organizacional

El líder transformador debe desarrollar un profundo conocimiento de la unidad de trabajo y de las otras unidades. Implica igualmente conocimientos de las relaciones de poder y de las personas claves en la toma de decisiones. Aunado a ello, el líder transformador debe cultivar la habilidad de producir el impacto de las decisiones sobre las personas y las unidades operacionales, todo este conocimiento es útil para canalizar exitosamente los intentos de influencia, es decir, los intentos de liderazgo transformador.

Tercera dimensión (D3): Establecimiento de redes de liderazgo

Esta competencia indica que las redes de personas que comparten los esfuerzos de cambio ayudan a triunfar a los líderes transformadores; sin embargo, un directivo escolar no puede confundir el grupo de amigos con el grupo de personas que comparten objetivos centrados en el mejoramiento de la organización. Pues estas son personas que pueden proporcionar información valiosa y oportuna para alimentar la toma de decisiones eficientes. Al respecto Romero, (2000) considera que esas personas pueden también apoyar los proyectos de cambio de manera directa y pueden incorporar a otras personas deseosas de aportar sus ideas o sus experiencias. En este sentido, siempre la meta compartida es el mejoramiento de la organización como en todo, no solamente las mejoras específicas en determinadas unidades operacionales.

Cuarta dimensión (D4): Aseguramiento de los resultados

Es fundamental que él desarrolle las mejores competencias para liderar, pero si los resultados obtenidos son pobres, el líder será percibido como ineficiente o incompetente. El líder exitoso debe garantizar, en primer lugar, el dominio del paquete apropiado de habilidades, atributos o competencias; en segundo lugar, los resultados superiores; por tanto, para lograr resultados relevantes, el líder debe rodearse de colaboradores con las competencias exigidas por la tarea, al mismo tiempo, aseguren resultados sobresalientes.

En ese orden de ideas, el liderazgo transformador viabiliza la redefinición de la misión de la gente, la renovación de los compromisos y la reestructuración de los sistemas a lograr.

2.2 Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional.

El líder que hoy se necesita es un líder integral. Uno que esté en capacidad de producir lo que necesita el grupo de gente que le rodea y que sea suficientemente sabio para distribuir lo que obtenga de tal manera que cada uno de sus seguidores se sienta inspirado a hacer lo mismo con los suyos. En otras palabras, se necesita un líder suficientemente creativo para destacar a su organización de las demás y que al mismo tiempo sea suficientemente justo para lograr que cada persona obtenga de su trabajo lo que prudentemente necesita.

Escuela de Management (2016,): “El liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”.

Tabla 2

Operacionalización de la Variable: Liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
Capacidad de Influencia e Impacto	Apoya y estimula el crecimiento profesional. Facilita aprendizaje Incentiva trabajo en equipo	1	1, Nunca	Eficiente [44; 60]
		2		
		3		
		4		
Conocimiento Organizacional	Conoce la organización. Conoce personas claves en toma de decisiones. Prevé impactos decisivos en la organización.	5	2, Casi Nunca	Regular [28; 44>
		6	3, A veces	
		7	4, Casi Siempre	
Establecimiento de Redes de Liderazgo	Comparte esfuerzos de cambio. Maneja Fuentes de información.	8	5, Siempre	Deficiente [12; 28>
		9		
Aseguramiento de los Resultados	Obtención de resultados. Apoyo en colaboradores	10		
		11		
		12		

Tabla 3

Cantidad de Ítems por dimensiones: Variable Liderazgo transformacional.

Dimensiones	Ítems	Número de Ítems
Capacidad de Influencia e Impacto	1 – 2 - 3	3
Conocimiento Organizacional	4 – 5 - 6	3
Establecimiento de Redes de Liderazgo.	7 – 8	2
Aseguramiento de los Resultados	9 – 10 – 11 – 12	4
Total de Ítems		12

Fuente:

El cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de Sedapal, para recopilar información respecto a la situación del liderazgo en la organización, tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 3.

Tabla 4

Escala de medición: Variable Liderazgo transformacional

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

Fuente: Likert (1969) citado por Marmolejo (2012)

El cuestionario aplicado a los trabajadores, para recoger información respecto de la situación del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima, 2017, contiene las dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 2.

2.3 Tipo de Investigación

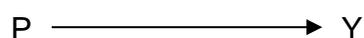
El tipo de estudio en el presente trabajo fue básico. Según Vargas (2009), también se le conoce como una investigación fundamental exacta o investigación pura. Esa investigación se encarga del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata; sin embargo, se parte de sus resultados y descubrimientos para poder surgir nuevos productos y avances científicos (p. 159).

La presente investigación es básica porque tiene como objetivo ampliar los conocimientos es de tipo descriptivo, porque buscan especificar o explicar las características de las personas que se analicen. En esta investigación se determinó las características y apreciaciones que tienen los diferentes colaboradores administrativos de Sedapal con respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional, transaccional, al no liderazgo y respecto a las variables de resultado, pretendiendo medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

2.4 Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada según el diseño No experimental de forma transversal. Según Hernández *et al.* (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (p.152). Los diseños transeccionales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Este diseño obedece al siguiente esquema.



Fuente: Hernández, Fernández y Sampieri (2014, p.118).

Dónde:

P: Población

Y: Liderazgo.

2.5 Población de estudio

La población de estudio correspondiente a la presente investigación estará conformada por 120 colaboradores que laboran en el área administrativa comercial en Sedapal de San Juan de Lurigancho.

Unidad de análisis: Oficina de Sedapal de San Juan de Lurigancho.

Unidad de información: 120 trabajadores que realizan funciones administrativas.

2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recopilar datos de la Variable Liderazgo transformacional se empleó la técnica de la encuesta, definiéndose:

Instrumentos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable Liderazgo transformacional es el Cuestionario Competencia de liderazgo transformacional de Romero (2000).

Nombre del Instrumento	: Cuestionario competencia de liderazgo transformacional
Autor	: Romero (2000).
Objetivo	: Determinar el nivel de Liderazgo transformacional.
Lugar	: SEDAPAL. San Juan de Lurigancho.
Forma	: Directa
Duración	: 60 minutos.
Descripción	: Es una encuesta de aplicación individual, con 12 Ítems de respuesta múltiple, bajo la escala de Likert.
Escala de Medición	: El encuestador le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a la tabla 4.

Tabla 5

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Liderazgo transformacional

Índices	Capacidad de Influencia e Impacto	Conocimiento Organizacional	Establecimiento de Redes de Liderazgo	Aseguramiento de los Resultados
Eficiente	[11; 15]	[11; 15]	[8; 11]	[14; 19]
Regular	[7; 11>	[7; 11>	[5; 8>	[9; 14>
Deficiente	[3; 7>	[3; 7>	[2; 5>	[4; 9>

2.7 Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para la Variable Liderazgo transformacional está dada por el Cuestionario Competencia de liderazgo transformacional Romero (2000), este instrumento fue adaptado por el investigador Pérez (2012), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 6.

Tabla 6

Experto validador del Instrumento.

Experto	Especialidad
Mgr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Economía Empresarial
Mgr. César Garay Ghilardi	Magister en Administración
Mgr. Samuel Rivera Castillo	Magister en Administración

Fuente: Elaboración propia del investigador.

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 11. La validez del instrumento se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 7.

Criterios de evaluación por expertos

Criterios de Evaluación		
Pertinencia	Relevancia	Claridad

Fuente: Hernández (2014)

2.8 Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La confiabilidad del instrumento para las variables de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable Liderazgo transformacional fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.954 para los 12 ítems relacionados con el objetivo. Además, para los 03 ítems enfocados en capacidad de influencia e impacto de 0.846, para los 03 ítems correspondientes a conocimiento organizacional, siendo el valor de 0.835 para los 02 ítems relacionados con establecimiento de redes de liderazgo, siendo el valor de 0.823 para los 04 ítems relacionados con aseguramiento de los resultados, un valor de 0.803, según muestra la tabla 8.

Tabla 8

Alfa de Cronbach: Variable Cultura Organizacional.

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Capacidad de influencia e impacto	0.846	03
Conocimiento organizacional	0.835	03
Establecimiento de redes de liderazgo	0.823	02
Aseguramiento de los resultados	0.803	04

Fuente: Elaborado por el investigador, programa spss.22

La consistencia interna de los datos de la encuesta aplicada para medir la variable cultura organizacional 0.954, fue estimada mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach”, cuyo valor es positiva, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 9.

Tabla 9

Coefficiente Alfa de Cronbach: Variables liderazgo transformacional

variables	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Liderazgo transformacional	0.954	12

2.9 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, que fueron obtenidos por una revista indexada y filtrados por el juicio de 3 expertos. Luego se elaboró la base de datos de la variable y las dimensiones con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesado mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS 22 y el Excel 2013.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

2.10 Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con administrativos; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente del jefe de equipo comercial

de Sedapal. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; resguardando los datos recogidos sin juzgar la información obtenida.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

3.1.1 Descripción de la Variable: Liderazgo transformacional

Tabla 10

Descripción de los niveles de la Variable: Liderazgo transformacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	60	50.0	50.0	50.0
Regular	52	43.3	43.3	93.3
Eficiente	8	6.7	6.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

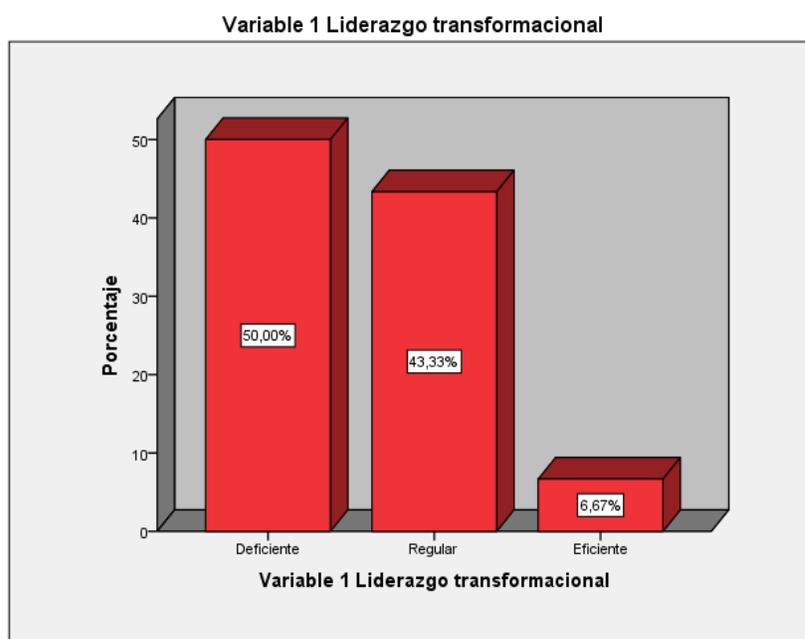


Figura 1. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 10 y figura 1 relacionadas con la variable de liderazgo transformacional, se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 60 de ellos presenta un nivel "Deficiente" (50.0%). Por otro lado, 52 trabajadores presentan un nivel "Regular" (43.3 %) y solamente 8 presentan el nivel "Eficiente" (6.7%). Esto

es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 93.3% y de acuerdo con la encuesta realizada en la oficina de Sedapal de san Juan de Lurigancho resulta ser “Deficiente”.

Tabla 11

Descripción de la dimensión capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional

Capacidad de Influencia e impacto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	87	72.5	72.5
	Regular	22	18.3	90.8
	Eficiente	11	9.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0

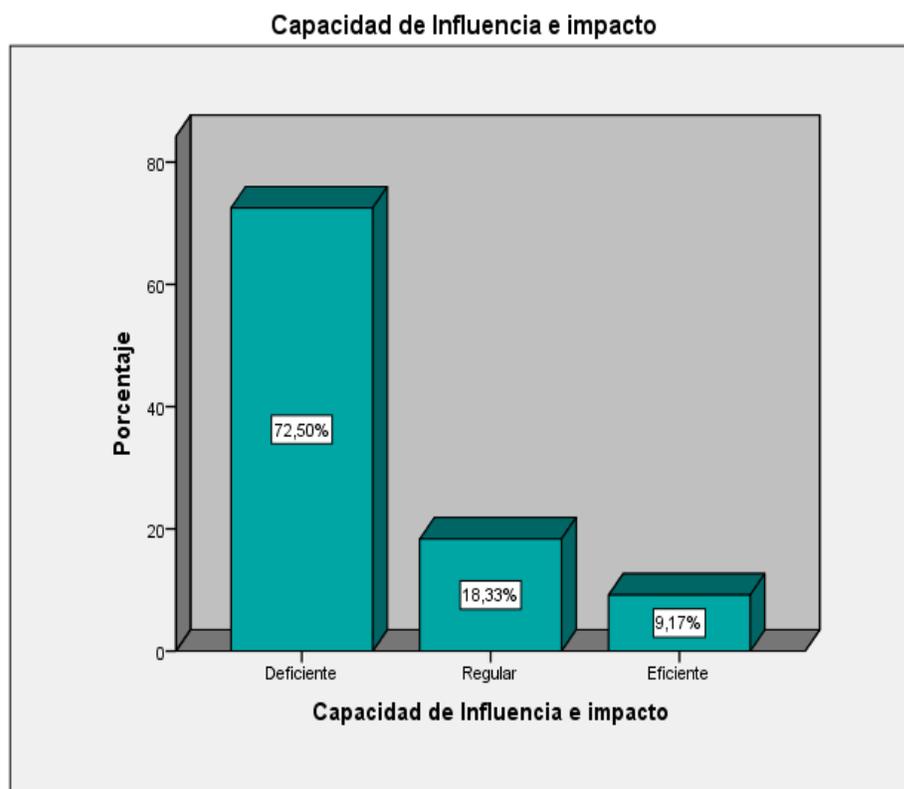


Figura 2. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 11 y figura 2 relacionadas con la dimensión capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional, se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 87 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (72.5%). Por otro lado, 22 trabajadores presentan un nivel “Regular” (18.3 %) y solamente 11 presentan el nivel “Eficiente” (9.2%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 90.8% y de acuerdo con la encuesta realizada en la oficina de Sedapal de san Juan de Lurigancho resulta ser “Deficiente”.

Tabla 12

Descripción de la dimensión conocimiento organizacional del liderazgo transformacional

Conocimiento organizacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	107	89.2	89.2
	Regular	13	10.8	100.0
Total		120	100.0	100.0

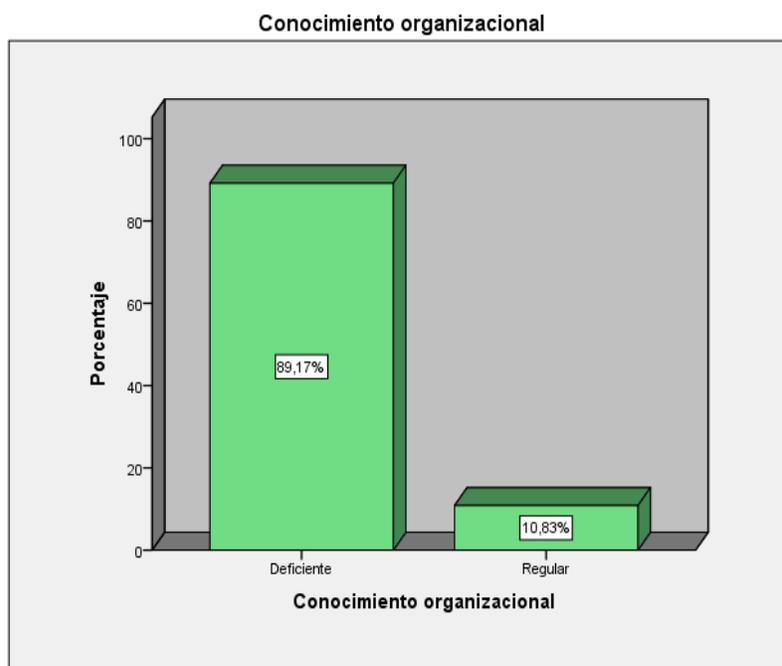


Figura 3. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 12 y figura 3 relacionadas con la dimensión conocimiento organizacional del liderazgo transformacional, se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 107 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (89.2%). Por otro lado, 13 trabajadores presentan un nivel “Regular” (10.8 %). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente de acuerdo con la encuesta realizada en la oficina de Sedapal de san Juan de Lurigancho resulta ser “Deficiente”.

Tabla 13

Descripción de la Dimensión establecimiento de redes del liderazgo transformacional

Establecimiento de redes de liderazgo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	65	54.2	54.2
	Regular	45	37.5	91.7
	Eficiente	10	8.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0

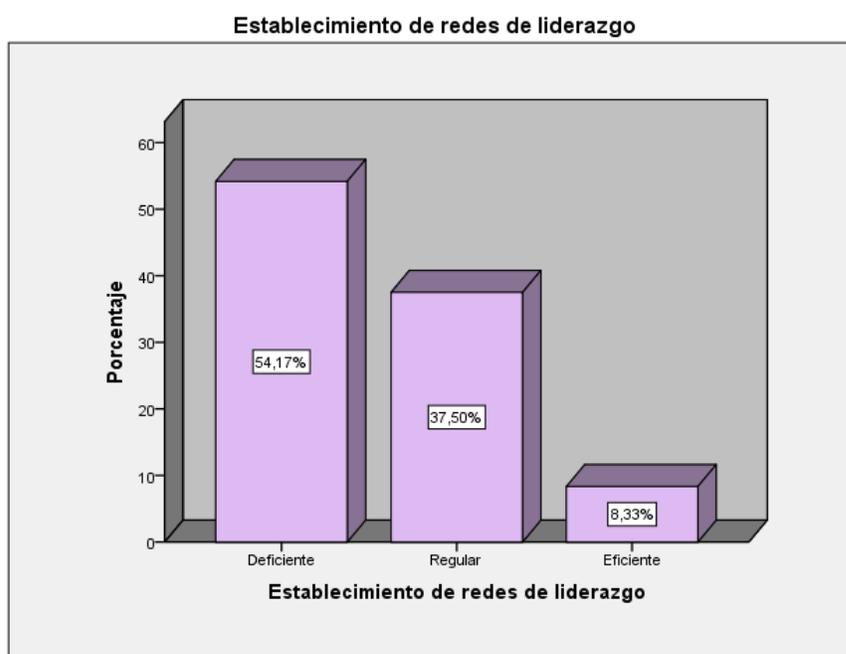


Figura 4. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 13 y figura 4 relacionadas con la dimensión establecimiento de redes del liderazgo transformacional, se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 65 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (54.2%). Por otro lado, 45 trabajadores presentan un nivel “Regular” (37.5 %) y solamente 10 presentan el nivel “Eficiente” (8.3%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 91.7% y de acuerdo con la encuesta realizada en la oficina de Sedapal de san Juan de Lurigancho resulta ser “Deficiente”.

Tabla 14

Descripción de la dimensión aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional

Aseguramiento de los resultados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	26	21.7	21.7
	Regular	66	55.0	76.7
	Eficiente	28	23.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

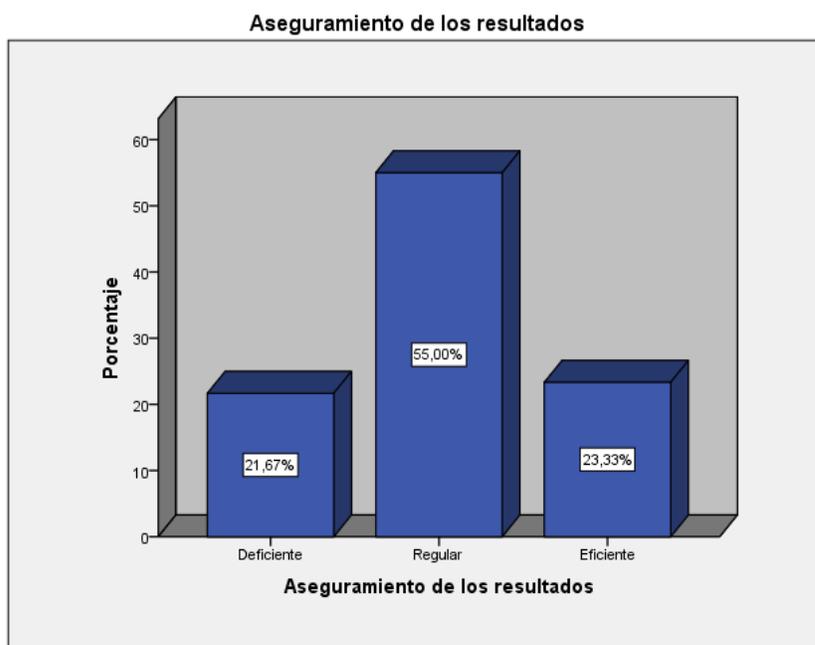


Figura 5. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 14 y figura 5 relacionadas con la dimensión aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional, se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 66 de ellos presenta un nivel “Regular” (55.0%). Por otro lado, 28 trabajadores presentan un nivel “Eficiente” (23.3%) y 26 presentan el nivel “Deficiente” (21.7%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 76.7% y de acuerdo con la encuesta realizada en la oficina de Sedapal de San Juan de Lurigancho resulta ser “Regular”.

III. Discusión

El liderazgo transformacional es el resultado de la evolución de modelos de estilos de liderazgo, en la actualidad ha ganado la aceptación de algunos directores, ofreciendo alternativas para centrar comportamientos y situaciones que involucren aspectos importantes de la cultura y el clima organizacional, generando una actitud innovadora en el personal que contribuya al impulso para los cambios estratégicos en las organizaciones. Después del análisis cualitativo, en lo que respecta a la **variable** denominada **Liderazgo transformacional**, que involucra a las dimensiones Capacidad de influencia e impacto, conocimiento organizacional, establecimiento de redes de liderazgo, aseguramiento de los resultados, se presenta los siguientes resultados: del total de trabajadores que laboran en la parte administrativa comercial encuestados en la oficina de SEDAPAL en San de Juan de Lurigancho, 60 trabajadores presentan un nivel “Deficiente” (50%), 52 presentan un nivel “Regular” (43.3 %) y 8 presentan el nivel “Eficiente”. Los resultados obtenidos fueron contrastados con los antecedentes de la variable en mención, dichos datos coinciden que la situación que se percibe del liderazgo transformacional en la organización alcanza el nivel deficiente”, toda vez que las diferentes dimensiones del liderazgo tienen impacto tanto en el desempeño organizacional y en la eficacia de la organización, se establece la necesidad de centrar acciones que refuercen el liderazgo en el comportamiento del grupo.

En cuanto a la **dimensión de capacidad de influencia e impacto** se presenta los siguientes resultados: 87 trabajadores encuestados presentan un nivel “Deficiente” (72.5%), 22 de ellos presenta un nivel “Regular” (18.3 %), a su vez 11 trabajadores presenta un nivel “Eficiente” (9.2%). Los resultados obtenidos fueron contrastados con Villalón (2014) sobre la necesidad de conocer y profundizar los efectos de los estilos de liderazgo y su influencia en los miembros de su equipo, otorgando la importancia de su trabajo para su grupo y la organización.

Con respecto a la **dimensión de conocimiento organizacional** se presenta los siguientes resultados: 107 trabajadores encuestados presentan un nivel “Deficiente” (89.2%), 13 de ellos presenta un nivel “Regular” (10.8 %). Los resultados obtenidos fueron contrastados con Hernández (2013), que considera necesario

revaluar posturas, analizar estrategias que conlleven a planificar acciones para lograr fines positivos.

Respecto a la **dimensión de establecimiento de redes de liderazgo** presenta los siguientes resultados: 65 trabajadores encuestados presentan un nivel “Deficiente” (54%), 45 de ellos presenta un nivel “Regular” (37.5 %), a su vez 10 trabajadores presentan un nivel “Eficiente” (8.3%). Los resultados obtenidos fueron contrastados con Monroy (2013), coincidiendo en la necesidad de una profunda transformación en la estrategia organizativa, que corrija fallas y desviaciones de los objetivos institucionales por parte de los colaboradores.

En cuanto a la dimensión **aseguramiento de los resultados** se presenta los siguientes resultados: 66 trabajadores encuestados presentan un nivel “Regular” (55%), 28 de ellos presenta un nivel “Eficiente” (23.3 %), a su vez 26 trabajadores presenta un nivel “Deficiente” (21.7%). Los resultados obtenidos fueron contrastados con Castro (2014), quien considera que en la actualidad se requiere de colaboradores que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano para dirigirlos al logro de objetivos o metas comunes.

V. Conclusiones

Primera: El nivel de Liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017 es deficiente porque se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 60 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (50.0%). Por otro lado, 52 trabajadores presentan un nivel “Regular” (43.3 %) y solamente 8 presentan el nivel “Eficiente” (6.7%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 93.3%.

Segunda: El nivel de la capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017 es deficiente porque la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 87 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (72.5%). Por otro lado, 22 trabajadores presentan un nivel “Regular” (18.3 %) y solamente 11 presentan el nivel “Eficiente” (9.2%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 90.8%.

Tercera: El nivel del conocimiento organizacional del liderazgo transaccional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017 es deficiente porque observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 107 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (89.2%). Por otro lado, 13 trabajadores presentan un nivel “Regular” (10.8 %).

Cuarta: El nivel del establecimiento de redes del liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017 es deficiente porque se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 65 de ellos presenta un nivel “Deficiente” (54.2%). Por otro lado, 45 trabajadores presentan un nivel “Regular” (37.5 %) y solamente 10 presentan el nivel

“Eficiente” (8.3%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 91.7%.

Quinta: El nivel de aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de Sedapal, San Juan de Lurigancho, Lima 2017 es deficiente porque se observa que la percepción de la gran mayoría de los trabajadores encuestados 66 de ellos presenta un nivel “Regular” (55.0%). Por otro lado, 28 trabajadores presentan un nivel “Eficiente” (23.3%) y 26 presentan el nivel “Deficiente” (21.7%). Esto es un indicativo de que el liderazgo es deficiente hasta en 76.7%.

VI. Recomendaciones

- PRIMERO:** Considerar que el liderazgo en la actualidad es la habilidad directiva más importante dentro del ámbito organizacional, fácilmente reconocible en cualquier entorno, pues es capaz de transformar a los colaboradores, creando visiones de metas que se puedan alcanzar y articular.
- SEGUNDO:** Tener presente que la tendencia de los líderes en las organizaciones, tanto en un liderazgo transformacional, son personas que despliegan su estilo de acuerdo al contexto o situaciones, es considerado eficaz en ambientes dinámicos y de cambio constante, de acuerdo al mercado actual donde la exigencia por innovar es frecuente, lo cual además contribuye a una organización competitiva e innovadora, cada vez más humana.
- TERCERO:** Plantear el tema del liderazgo como de interés general tanto para los gerentes como para los trabajadores a fin de caracterizar el mejor estilo para alcanzar objetivos organizacionales de productividad, calidad y eficacia.
- CUARTO:** Evaluar, modificar y hacer seguimiento al plan institucional, que permita que la organización como tal, asuma procesos de planeación de calidad y excelencia para obtener un nivel alto en sus metas.
- QUINTA:** Definir la importancia de identificar y formar líderes que sepan guiar, considerándolo como componente fundamental que influye en la efectividad general de una organización.

VII. Referencias bibliográficas

- Aliaga, (2014). *Investigación Básica e Investigación Sustantiva*. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZeJPHswNiScJ:https://es.slideshare.net/joseantonioaliagacastro/metodologia-35149592+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Bennetts, (2007). El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México. *Educar*, (40), 163-189.
- Bennetts,(2009). El liderazgo transformacional y los procesos evaluativos universitarios en México. XXI. *Revista de Educación*, 11, 81-103.
- Bracho, García, y Jiménez (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *COEPTUM*, 3(2), 127-140.
- Contreras, Vesga, y Barbosa (2016). Frames of leadership into the companies: the case of the city of Bucaramanga (Colombia) and its surrounded area. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 39-55.
- Flores y García Cerna, N. J. (2015). Modelo de las expectativas de VROOM y su incidencia en la motivación laboral de la constructora Galilea SAC, sucursal Trujillo 2015.
- Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- Gómez, M. L., Rodríguez-García, A. M., & Montoro, M. Á. (2016). Estudio Del Liderazgo Estudiantil Desde Las Motivaciones Para Su Elección. El Caso De La Universidad De Santo Tomás De Bucaramanga (Colombia). *European Scientific Journal*, ESJ, 12(34).

- González, J. A. M. (2016). Inmigración y responsabilidad social corporativa en turismo. el papel de la dirección de la empresa. In i congreso online internacional sobre migración y desarrollo (p. 50).
- López Martínez, E., & Rojas Arredondo, J. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones.
- López-Yáñez, J., García-Jiménez, E., Oliva-Rodríguez, N., Moreta-Jurado, B., & Bellerín, A. (2016). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(5).
- Meriño, C. A. (2015). La dinámica del líder en el proceso de cambio organizacional. Revista INFODIR, (21).
- Monterrey Varela, M. D. C. (2015). Las competencias sociales y el liderazgo. Percepciones de los directivos y de los futuros profesionales.
- Quintana, J. Á. C., Canizales, K. G. D., Leal, A. O., & López, R. R. (2014). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso universidad de sonora, méxico. Revista Mexicana de Agronegocios, 18(35), 1012-1022.
- Rodríguez Mendoza, L. I. (2015). Liderazgo gerencial transformacional (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores, 14(2), 253-267.
- Soledispa, F., & Lorena, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. Humanidades Médicas, 12(3), 515-530.
- Vallina, A. S. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo (Doctoral dissertation, Universitat de València).

- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.
- Velasco, M. A. G., Ospina, M. A. P., & Salazar, L. I. D. (2015). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. TEUKEN BIDIKAY, (2), 94-110.
- Velasco, M. A. G., Ospina, M. A. P., & Salazar, L. I. D. (2015). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. TEUKEN BIDIKAY, (2), 94-110.
- Villalón Camus, X. G. (2014). El Liderazgo Transformacional como Agente Motivador en un Establecimiento Municipal.
- Villalón Camus, X. G. (2014). El Liderazgo Transformacional como Agente Motivador en un Establecimiento Municipal.

Apéndices

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMERCIAL DE SEDAPAL, SAN JUAN DE LURIGANCHO. LIMA 2017.

AUTOR: BR. DELIA CRESPO VARGAS

PROBLEMA		OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES																							
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional que predomina en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho, Lima 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>Problema específico 1. ¿Cuál es el nivel de la capacitación de influencia e impacto del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho r. Lima 2017?</p> <p>Problema específico 2. ¿Cuál es el nivel del conocimiento organizacional del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho Lima 2017?</p> <p>Problema específico 3. ¿Cuál es el nivel del establecimiento de redes del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL San Juan de Lurigancho, Lima 2017?</p> <p>Problema específico 4. ¿Cuál es el nivel del aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL San Juan de Lurigancho. Lima 2017?</p>		<p>OBJETIVO GENERAL Determinar cuál es el nivel de liderazgo que predomina en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho. Lima 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Objetivo específico 1. Determinar cuál el nivel de la capacidad de influencia e impacto del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho. Lima 2017</p> <p>Objetivo Específico 2. Determinar cuál es el nivel del conocimiento organizacional del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho. Lima 2017</p> <p>Objetivo Específico 3. Determinar cuál es el nivel de establecimiento de redes liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho. Lima 2017</p> <p>Objetivo Específico 4. Determinar cuál es el nivel de percepción de aseguramiento de los resultados del liderazgo transformacional en el personal administrativo comercial de SEDAPAL, San Juan de Lurigancho. Lima 2017.</p>		<p>Variable 1: Liderazgo transformacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th colspan="2">Niveles o rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capitación de influencia e impacto</td> <td>Apoya y estimula el crecimiento profesional. Facilita aprendizaje Incentiva trabajo en equipo</td> <td>3</td> <td colspan="2" rowspan="4"> Nunca = 1 Casi nunca =2 A veces=3 Casi siempre= 4 siempre=5 </td> </tr> <tr> <td>Conocimiento organizacional</td> <td>Conoce la organización. Conoce personas claves en toma de decisiones. Prevé impactos decisivos en la organización</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Establecimiento de redes de liderazgo</td> <td>Comparte esfuerzos de cambio. Maneja Fuentes de información.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Aseguramiento de los resultados</td> <td>Obtención de resultados. Apoyo en colaboradores</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>				Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos		Capitación de influencia e impacto	Apoya y estimula el crecimiento profesional. Facilita aprendizaje Incentiva trabajo en equipo	3	Nunca = 1 Casi nunca =2 A veces=3 Casi siempre= 4 siempre=5		Conocimiento organizacional	Conoce la organización. Conoce personas claves en toma de decisiones. Prevé impactos decisivos en la organización	3	Establecimiento de redes de liderazgo	Comparte esfuerzos de cambio. Maneja Fuentes de información.	2	Aseguramiento de los resultados	Obtención de resultados. Apoyo en colaboradores	4
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos																							
Capitación de influencia e impacto	Apoya y estimula el crecimiento profesional. Facilita aprendizaje Incentiva trabajo en equipo	3	Nunca = 1 Casi nunca =2 A veces=3 Casi siempre= 4 siempre=5																							
Conocimiento organizacional	Conoce la organización. Conoce personas claves en toma de decisiones. Prevé impactos decisivos en la organización	3																								
Establecimiento de redes de liderazgo	Comparte esfuerzos de cambio. Maneja Fuentes de información.	2																								
Aseguramiento de los resultados	Obtención de resultados. Apoyo en colaboradores	4																								
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL																							

<p>TIPO: BASICO Hernández, Fernández y Batista (2014):“También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”. (p.189).</p> <p>DISEÑO: No experimental</p> <p>Parella y Martins (2010), define: El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.87).</p>	<p>SEDAPAL. LIMA. 2017.</p> <p>POBLACIÓN: La población de interés en esta investigación, está conformada por 120 trabajadores administrativos comercial de SEDAPAL de San Juan de Lurigancho. Lima. 2017.</p> <p>MUESTRA: La muestra de interés en esta investigación, está conformada por 120 trabajadores administrativos comercial de SEDAPAL de San Juan de Lurigancho. Lima. 2017.</p> <p>MUESTREO: No Probabilístico</p>	<p>VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONA L</p> <p>INSTRUMENTO: ENCUESTA DE CUESTIONARO MULTIFACTORIAL LIDERAZGO</p> <p>TÉCNICAS: ENCUESTA.</p> <p>AUTOR: BASS</p> <p>AÑO: 2000.</p> <p>MONITOREO: MAYO 2017.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN: OFICINA DE SEDAPAL SANJUAN DE LURIGANCHO.</p> <p>FORMA DE ADMINISTRACIÓN: DIRECTA</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tablas de contingencia, Figuras</p> <p>DE PRUEBA:</p>
---	---	---	---

Base de datos de la encuesta sobre la variable liderazgo transformacional

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

ENCUESTADOS	Capacidad de influencia e impacto			Conocimiento organizacional			Establecimiento de redes de liderazgo			Aseguramiento de los resultados			TOTALES					
	V1 D1			V1 D2			V1 D3			V1 D4								
	V1P1	V1P2	V1P3	V1P4	V1P5	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P10	V1P11	V1P12	V1P39	VAR1	V1D1	V1D2	V1D3	V1D4
1	5	2	4	1	2	4	4	4	4	2	2	4	4	42	11	7	12	12
2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	23	6	6	5	6
3	4	2	4	1	1	1	2	4	2	1	4	4	1	31	10	3	8	10
4	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	25	8	5	5	7
5	2	4	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	27	8	5	7	7
6	4	1	4	2	1	2	2	4	2	4	2	4	1	33	9	5	8	11
7	4	4	4	4	2	1	2	4	2	2	2	4	1	36	12	7	8	9
8	2	4	2	1	2	2	2	2	4	2	2	2	1	28	8	5	8	7
9	2	4	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	4	31	8	5	8	10
10	4	1	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	26	9	5	6	6
11	2	4	2	1	2	2	4	2	1	2	2	2	1	27	8	5	7	7
12	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	4	24	6	3	6	9
13	2	4	2	1	2	2	2	4	1	2	2	4	1	29	8	5	7	9
14	4	1	4	2	1	2	4	2	2	1	2	2	4	31	9	5	8	9
15	4	1	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	26	9	5	6	6
16	4	1	4	2	1	2	4	2	2	4	2	2	1	31	9	5	8	9
17	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	21	6	4	5	6
18	4	4	4	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	38	12	7	10	9
19	4	2	4	2	1	2	2	4	2	4	2	4	4	37	10	5	8	14
20	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	46	12	10	10	14

21	5	5	5	2	4	2	4	5	4	4	4	5	4	53	15	8	13	17
22	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	49	13	10	10	16
23	4	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	53	13	10	13	17
24	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	48	10	10	12	16
25	4	4	5	2	5	4	5	5	5	4	2	5	4	54	13	11	15	15
26	5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	5	4	54	14	10	13	17
27	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	2	50	13	10	13	14
28	4	4	5	4	2	5	5	2	5	4	5	2	4	51	13	11	12	15
29	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	49	12	13	10	14
30	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
31	2	5	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	4	41	11	10	8	12
32	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
33	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
34	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	42	12	10	8	12
35	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	50	14	12	10	14
36	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
37	4	2	4	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	25	10	4	5	6
38	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	25	8	5	5	7
39	4	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	27	10	5	6	6
40	4	1	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	26	9	5	6	6
41	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	25	8	5	5	7
42	4	5	5	4	2	4	5	4	2	4	4	4	4	51	14	10	11	16
43	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	25	8	5	5	7
44	4	5	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	30	13	5	6	6
45	4	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	27	10	5	5	7
46	4	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	27	10	5	6	6
47	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	58	14	13	14	17
48	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	56	13	13	13	17
49	4	4	4	4	2	4	5	4	2	4	5	4	4	50	12	10	11	17
50	4	5	4	2	4	2	4	5	4	4	4	5	4	51	13	8	13	17
51	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	56	13	12	14	17
52	4	4	4	4	2	4	5	4	2	4	4	4	4	49	12	10	11	16

53	4	5	4	2	4	2	4	2	1	1	1	2	4	36	13	8	7	8
54	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
55	2	4	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	25	8	5	5	7
56	4	4	2	2	4	2	4	5	4	2	4	5	4	46	10	8	13	15
57	4	4	4	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	38	12	7	10	9
58	4	4	5	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	47	13	10	10	14
59	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
60	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
61	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	21	6	4	5	6
62	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
63	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	44	10	10	10	14
64	5	4	4	2	4	1	4	4	2	4	2	4	4	44	13	7	10	14
65	4	2	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	1	33	10	6	8	9
66	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	42	10	8	10	14
67	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
68	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
69	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
70	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
71	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
72	2	2	4	4	2	4	1	2	2	1	1	2	2	29	8	10	5	6
73	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
74	5	2	4	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	26	11	4	5	6
75	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	4	38	8	8	8	14
76	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
77	4	4	4	2	2	2	4	2	2	1	4	2	2	35	12	6	8	9
78	4	4	2	4	2	4	1	2	2	4	1	2	4	36	10	10	5	11
79	5	4	4	4	2	4	4	5	4	2	4	5	4	51	13	10	13	15
80	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
81	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
82	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
83	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
84	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9

85	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
86	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
87	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
88	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
89	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
90	4	4	4	4	2	2	5	2	4	4	2	2	1	40	12	8	11	9
91	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	40	10	8	10	12
92	4	5	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	43	13	10	8	12
93	2	5	4	2	4	4	4	5	4	4	2	5	4	49	11	10	13	15
94	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	2	5	4	51	13	10	13	15
95	4	4	4	2	2	2	4	4	4	1	4	4	2	41	12	6	12	11
96	2	4	4	4	2	4	4	2	4	2	2	2	2	38	10	10	10	8
97	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
98	4	4	2	1	2	4	4	2	4	4	2	2	1	36	10	7	10	9
99	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
100	4	4	2	2	4	2	2	4	4	1	2	4	4	39	10	8	10	11
101	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	51	13	12	12	14
102	5	4	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	39	11	10	6	12
103	4	4	2	1	2	2	4	2	2	2	2	2	4	33	10	5	8	10
104	2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	2	2	4	36	8	8	10	10
105	2	4	2	2	1	4	4	4	2	4	2	4	2	37	8	7	10	12
106	4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	42	12	8	10	12
107	4	4	4	2	2	2	4	4	1	4	4	4	2	41	12	6	9	14
108	5	4	5	4	2	1	2	1	2	4	2	1	4	37	14	7	5	11
109	4	4	2	2	2	2	2	2	4	1	1	2	4	32	10	6	8	8
110	5	2	4	4	2	2	4	2	4	2	1	2	4	38	11	8	10	9
111	2	4	5	2	2	2	4	4	2	4	2	4	2	39	11	6	10	12
112	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	1	37	10	8	10	9
113	4	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	1	28	8	6	7	7
114	4	4	2	4	2	2	5	2	5	2	1	2	4	39	10	8	12	9
115	4	2	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	40	10	10	8	12
116	2	4	2	4	2	2	4	2	2	4	2	2	4	36	8	8	8	12

117	2	4	2	2	1	4	2	2	1	2	2	2	2	28	8	7	5	8
118	5	4	2	2	2	2	4	4	4	1	4	4	2	40	11	6	12	11
119	4	4	4	2	4	2	4	4	2	2	4	4	1	41	12	8	10	11
120	4	4	5	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	43	13	8	10	12

Anexo 2. Instrumento

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

ENCUESTA

Le agradeceré marcar con un aspa "X" en el recuadro que corresponde según su apreciación. Esta encuesta tiene el carácter de **ANÓNIMA**, y su procesamiento será reservado, por lo que le solicitamos **SINCERIDAD** en las respuestas.

SEXO: F () M ()

FECHA:.....

Marque usted el numeral que considera en la escala siguiente

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

Variable 2: Liderazgo transformacional

	1	2	3	4	5
Dimensión 1 : Capacidad de influencia e impacto					
1. Apoya el crecimiento profesional de los trabajadores.					
2. Facilita el aprendizaje de nuevas competencias en los trabajadores					
3. Incentiva el trabajo en equipo					
Dimensión 2: Conocimiento organizacional	1	2	3	4	5
4. Considera diferentes medios para conocer la organización.					
5. Toma las decisiones acudiendo a las personas clave de su institución.					

6. Prevé impactos decisivos que le permiten canalizar su liderazgo institucional.					
Dimensión 3: Establecimiento de redes de liderazgo	1	2	3	4	5
7. Compartir esfuerzos de cambio con las demás personas enriquece su labor como Jefe de equipo.					
8. Usa fuentes de información proporcionadas por personas de confianza antes de tomar de decisiones.					
Dimensión 4: Aseguramiento de los resultados	1	2	3	4	5
9. El éxito de un Jefe de equipo es el producto de multiplicar las competencias por los resultados.					
10. Se apoya en colaboradores competentes que le aseguren resultados sobresalientes.					
11. Obtiene mejores resultados utilizando un modo impositivo para dar las instrucciones					
12. Prefiere intervenir en situaciones en las que pueda usar su poder.					

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Variable: Liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Capacidad de influencia e impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y estimula el crecimiento profesional • Facilita aprendizaje • Incentiva trabajo en equipo 	P1	DEFICIENTE [74; 101]
		P2	REGULAR [47;74>
		P3	EFICIENTE [20; 47>
Conocimiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la organización • Conoce personas claves en toma de decisiones • Prevé impacto decisivos en la organización 	P4	DEFICIENTE [44; 60]
		P5	REGULAR [28; 44>
		P6	EFICIENTE [12; 28>
Establecimiento de Redes de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte esfuerzos de cambio • Maneja fuente de comunicación 	P7	DEFICIENTE [14; 19]
		P8	REGULAR [9; 14> EFICIENTE [4; 9>
Aseguramiento de los Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de resultado • Apoyo en colaboradores 	P9 p10	DEFICIENTE [33; 45]
		P11 p12	REGULAR [21; 33>
			EFICIENTE [9; 21>

Fuente: Elaboración propia.

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Capacidad de influencia e impacto							
1	Apoya el crecimiento profesional de los trabajadores	✓		✓		✓		
2	Facilita el aprendizaje de nuevas competencias en los trabajadores	✓		✓		✓		
3	Incentiva el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Conocimiento organizacional	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Considera diferentes medios para conocer la organización.	✓		✓		✓		
5	Toma las decisiones acudiendo a las personas clave de su institución.	✓		✓		✓		
6	Prevé impactos decisivos que le permiten canalizar su liderazgo institucional.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Establecimiento de redes de liderazgo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Compartir esfuerzos de cambio con las demás personas enriquece su labor como Jefe de equipo	✓		✓		✓		
8	Usa fuentes de información proporcionadas por personas de confianza antes de tomar de decisiones.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Aseguramiento de los Resultados	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El éxito de un Jefe de equipo es el producto de multiplicar las competencias por los resultados.	✓		✓		✓		
10	Se apoya en colaboradores competentes que le aseguren resultados sobresalientes	✓		✓		✓		
11	Obtiene mejores resultados utilizando un modo impositivo para dar las instrucciones	✓		✓		✓		
12	Prefiere intervenir en situaciones en las que pueda usar su poder.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Florencia Leticia Willego Sebastian DNI: 06175725

Especialidad del validador: Historia económica general / Economía

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**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

Los Olivos.....de del 2017.



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiente

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

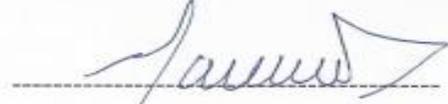
Apellidos y nombres del juez validador. Dni (Mg): Garay Chilardi Cesar DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

Los Olivos.....de del 2017.



Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rivera Castilla Samuel DNI: 07722877

Especialidad del validador: Ag. Administración

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

³**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

Los Olivos.....de del 2017.



Firma del Experto Informante.