



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote -
2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Carhuajulca Jara, Jorge Luis (ORCID: 0000-0003-1704-052X)

Valderrama Vega, Alexandra Zuleen (ORCID: 0000-0002-3984-6113)

ASESOR:

Mgtr. Gutiérrez Chilca, Randall Manolo (ORCID: 0000-0003-2114-3724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHIMBOTE – PERÚ

2019

Dedicatoria

A nuestros padres quienes en todo momento e etapa de la universidad fueron un pilar fundamental en materia de valores, responsabilidad y perseverancia.

Alexandra Zuleen Valderrama Vega y
Jorge Luis Carhuajulca Jara.


Agradecimiento

A nuestro Dios bendito por permitirnos estar con vida y sanos, y bendecirnos con cada experiencia.

A nuestras familias, por otorgarnos un apoyo incondicional para lograr el presente desenlace universitario.

Alexandra Zuleen Valderrama Vega y
Jorge Luis Carhuajulca Jara.

Página del jurado

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a).

CARHUAJULCA JARA JORGE LUIS

cuyo título es:

**Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de
Chimbote - 2019.**

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el
estudiante, otorgándole el calificativo de:17..... (Número).....
.....DIECISIETE..... (Letras).

Chimbote 09 de Diciembre del 2019.


.....
MGTR. MANOLO GUTIERREZ CHILCA
PRESIDENTE


.....
MGTR. JUAN SALAZAR LLANOS
SECRETARIO


.....
MGTR. MIRELLY AGUILAR SANCHEZ
VOCAL

 <p>UCV UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO</p>	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---------------------------------------	---

El jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a).

VALDERRAMA VEGA , ALEXANDRA ZULEEN

cuyo título es:


**Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de
Chimbote - 2019.**

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el
estudiante, otorgándole el calificativo de:¹⁷..... (Número).....
.....^{Diecisiete}..... (Letras).

Chimbote 09 de Diciembre del 2019.


.....
MGTR. MANDO GUTIERREZ CHILCA
PRESIDENTE


.....
MGTR. JUAN SALAZAR LLANOS
SECRETARIO


.....
MGTR. MIRELLY AGUILAR SANCHEZ
VOCAL

Declaratoria de autenticidad

Nosotros Alexandra Zuleen Valderrama Vega, con DNI N° 70524142 y Jorge Luis Carhuajulca Jara, con DNI N° 73208568, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de los Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaramos bajo juramento que toda documentación es veraz y auténtica.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en esta tesis son auténticos y veraces

En tal sentido asumimos la responsabilidad correspondiente ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Alexandra Zuleen Valderrama Vega

DNI N°: 70524142

Jorge Luis Carhuajulca Jara

DNI N°: 73208568

Chimbote, diciembre de 2019

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice.....	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
II. Método.....	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Operacionalización de variables	15
2.3. Población, muestra y muestreo (criterios de selección)	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
2.5. Procedimiento	21
2.6. Métodos de análisis de datos	22
2.7. Aspectos éticos	22
III. Resultados.....	23
IV. Discusión	28
V. Conclusiones.....	32
VI. Recomendaciones.....	33
VII. Propuesta.....	34
REFERENCIAS.....	39
ANEXOS	46
Anexo 1: Matriz de consistencia lógica de la investigación	46
Anexo 2: Ficha técnica.....	47
Anexo 3: Resultados de Alfa de Cronbach del instrumento	60
Anexo 4: Formato de validación del instrumento	65
Anexo 5: Base de datos del estudio	77
Anexo 6: Reporte de Turnitin.....	83
Anexo 7: Evidencia de trabajo de campo.....	85

Resumen

La presente investigación se titula Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019, cuyo objetivo fue determinar los niveles de liderazgo organizacional. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo - propositivo, y con enfoque cuantitativo. En el estudio se aplicaron dos tipos de cuestionarios sobre dos muestras establecidas según intereses de estudio, la primera muestra la conformaron 6 jefes siendo considerada una muestra censal, y la segunda muestra de 170 trabajadores determinada por muestreo aleatorio simple.

Los resultados establecen que los jefes afirmaron tener niveles muy altos y altos de liderazgo en un 50%, y otro 50% aseguraron tener niveles medios de liderazgo organizacional. Sin embargo, a opinión de los trabajadores, sus jefes tienen niveles bajos y muy bajos de liderazgo en un 40%. En condiciones de las dimensiones, el nivel de liderazgo transformacional, los jefes afirmaron en un 50% niveles muy altos y altos en su comportamiento como líderes transformacionales; pero, los trabajadores opinaron que en un 36% sus jefes tienen niveles bajos y muy bajos de liderazgo transformacional.

Para el nivel de liderazgo transaccional, los jefes determinaron que sus niveles fueron muy altos y altos en un 100%; y según los trabajadores en un 40% sus jefes sí se comportan como líderes transaccionales, pero un 39% afirmaron que sus jefes mantienen niveles de liderazgo transaccional bajos y muy bajos. Y con respecto al nivel de liderazgo evitativo-pasivo, los jefes establecieron que sus niveles fueron bajos en un 33%, y un 50% consideraron mantener un comportamiento *laissez faire* en niveles muy altos y altos, mientras que a opinión de los trabajadores, un 51% de ellos afirmaron que sus jefes se comportan como líderes evitativos-pasivos.

Palabras clave: liderazgo organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo evitativo, pasivo, *laissez faire*.

Abstract

This research is titled Analysis of organizational leadership in Saga Falabella in the city of Chimbote - 2019, whose objective was to determine the levels of organizational leadership. The research design was non-experimental, cross-sectional, descriptive - propositive, and with a quantitative approach. In the study two types of questionnaires were applied on two samples established according to study interests, the first sample was made up of 6 heads being considered a census sample, and the second sample of 170 workers determined by simple random sampling.

The results establish that the bosses claimed to have very high and high levels of leadership at 50%, and another 50% said they had average levels of organizational leadership. However, in the opinion of the workers, their bosses have low and very low levels of leadership at 40%. In conditions of the dimensions, the level of transformational leadership, the bosses affirmed in 50% very high and high levels in their behavior as transformational leaders; but, workers felt that 36% of their bosses have low and very low levels of transformational leadership.

For the level of transactional leadership, the bosses determined that their levels were very high and 100% high; and according to workers, 40% of their bosses do behave as transactional leaders, but 39% said their bosses maintain low and very low transactional leadership levels. And regarding the level of passive-passive leadership, the bosses established that their levels were low by 33%, and 50% considered maintaining laissez faire behavior at very high and high levels, while in the opinion of the workers, a 51% of them said their bosses behave as passive avoidant leaders.

Keywords: organizational leadership, transformational leadership, transactional leadership, avoidant leadership, passive, laissez faire.

I. INTRODUCCIÓN

Durante temporalidades de gran proyección, donde el desarrollo empresarial se ha posicionado motivado por la automatización y el progreso tecnológico, se ha descuidado mucho la importancia de aquellas habilidades consideradas no intelectuales. Una de ellas, el liderazgo; conocida como la capacidad del ser humano de poder optimizar el comportamiento y resultados de un conjunto de personas en línea a una serie de objetivos.

En el cuadro organizacional, el liderazgo se le considera habilidad de índole gerencial o directiva trascendente en la adquisición de éxito potencial, ya que persuade de manera efectiva la forma de ser y accionar de la fuerza de trabajo, creando sinergia. Poseer la esencia de liderazgo conlleva, a educar en vez de criticar, a demostrar y no mandar u ordenar, se basa en empoderar desde el ejemplo a tu personal.

Sin embargo muchas organizaciones han perdido las aptitudes gerenciales adecuadas, desde un punto de vista general tomando a la empresa como tangible, ya que estas son capaces de reconocer necesidades del capital humano pero acreditan de una forma severa su indiferencia hacia ellas; y por otro lado, interiorizando en los trabajadores donde se reconoce la falta de capacidades por parte de los mismos en gestar habilidades de liderazgo, a nivel personal e interpersonal, imposibilitando sus potenciales ventajas.

A nivel internacional el Diario Expansión en el año 2015 presentó una publicación en mención al liderazgo, estudio aplicado a un grupo significativo de empresas en la ciudad de México de diferentes rubros comerciales, donde se determinó la existencia de líderes empresariales. Un reducido 19% de las organizaciones mexicanas poseen personal capacitado para asumir lo que conlleva ser un líder. En la actualidad el 74% de un centenar de empresas en el continente latinoamericano reconocen el valor en las técnicas de desarrollo referentes al liderazgo, pero solamente la mitad de ellos ejecutan su implementación.

En relación a la interrogante de una demora en la creación de líderes, la justificación que se estableció fue la inexistente vinculación entre el interés y la ejecución de la estrategia, en un 55% de situaciones no se realiza por escasez de tiempo. De las 80

firmas mexicanas, el 42% establecieron que no tienen recursos monetarios para la formación de potenciales líderes, un 36% aseveraron el tema de liderazgo como poco esencial o como no necesidad inmediata, y un 14% consideraron la imposibilidad de retener a los líderes una vez formados. Además se concluyó que el 70% de los trabajadores cambiarían su entorno laboral por la pésima relación con su superior inmediato (Vargas, 2015).

Esto permitió reconocer la poca aplicación de liderazgo en las empresas, por no percibir su relevancia como estrategia gerencial, por ello no destinan inversión en capacitación referentes a habilidades de liderazgo. Las organizaciones deben apartarse un poco más de la formación técnica e inculcar a sus bases de personal una oportunidad de nuevo crecimiento, que potencialmente contribuirá al cumplimiento directo y rápido de objetivos a nivel organizacional e individual de cada persona.

Por otro lado esta situación está generando malestar entre los colaboradores hacia las empresas, donde se generaliza la idea de que solo existen jefes que se preocupan por sus intereses económicos que por la integridad de su personal, promoviendo así, que el equipo de trabajadores sienta la ausencia de un liderazgo organizacional, obligándolos a renunciar a sus empleos, haciendo por ende que las empresas tengan la necesidad de reclutar, seleccionar y capacitar a los nuevos colaboradores, generando más gastos que en un principio no debieron ser necesarios.

Ahora a partir de una perspectiva nacional según el Diario Gestión en el año 2015 publicó una investigación sobre el impacto del liderazgo en el clima organizacional. La empresa Hay Group aplicó un estudio donde se tomaron datos sobre las respuestas de alrededor de 3800 líderes, estableciendo que los estilos de liderazgo impactan en un 70% al clima organizacional, y a su vez, tener repercusiones hasta el 30% en el desempeño del negocio (Gestión, 2015). Entonces una afección en el clima organizacional vendrá de parte de unos estilos de liderazgo mal desarrollados; permanentemente las empresas han de gestionar y mejorar su clima organizacional, potenciando aquellas bases de habilidades de índole social como el liderazgo, habiendo reconocido ya su grado de impacto sobre el clima organizacional.

Por otro lado, se evidenció dentro de una investigación hecha en el año 2018, donde se estudió el grado de relación que mantenía el liderazgo organizacional sobre el

rendimiento laboral en la Municipalidad representativa del distrito de Sihuas en la provincia de Ancash. A través de una evaluación estadística exhaustiva se concretó que el grado de liderazgo organizacional predomina alta y moderadamente sobre el desempeño de los trabajadores en un 70%, mientras que una cantidad cercana al 52% de empleados consideró que su desarrollo y aplicación de habilidades de liderazgo eran regulares y por ende no generaban un mejoramiento en su totalidad del rendimiento en el trabajo.

Desde este contexto, se había desencadenado una problemática seria del rendimiento de los funcionarios administrativos dentro de la integridad de dicha institución; concluyéndose que los niveles de liderazgo eran mínimos en un 30% y eran buenos tan solo en un 9%. Por lo tanto, fue posible justificar que en efecto era el liderazgo organizacional o ausencia de estilos y desarrollo del mismo, el factor que incidía sobre el desempeño laboral general de los equipos funcionales de la Municipalidad (Ascencio, 2018). Esto crea una necesidad en el entorno local, la de mantener en consideración la identificación y progreso de habilidades de liderazgo organizacional para impulsar un cambio importante en los estándares de rendimiento de entidades sociales.

Y finalmente en el mismo contexto de hechos, la empresa Saga Falabella con sede en la ciudad de Chimbote, organización del rubro retail, dedicada por supuesto a la venta masiva de diversos productos y servicios. En los últimos meses se evidenció una clara desatención por parte de las posiciones gerenciales con respecto a su personal; no existe una comunicación asertiva; escasez de reuniones periódicas para evaluar los progresos; e inconformidades con el clima laboral. Además, se enfatizó que no solo se trata de unas deficiencias por parte del área supervisora, inclusive se ha identificado en muchas oportunidades la inoperancia de algunos trabajadores, la incapacidad de iniciativa en sus áreas, y falta motivacional entre los equipos funcionales.

Por tales manifiestos es que se pretenderá estudiar el liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella, se la detallará en su totalidad con el objetivo de adquirir una base con resultados que nos acrediten mejor para concebir a largo plazo una potencial propuesta de mejora. Ahora la investigación avanzará desde una fundamentación teórica se ampliará el concepto de liderazgo organizacional. Nos

planteamos la interrogante de ¿Cómo se encuentran los niveles de liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote - 2019?

A continuación se detallaron un conjunto de antecedentes a nivel internacional.

Centeno (2012), en su tesis de liderazgo empresarial propuso detallar de qué manera los propietarios de las pymes colombianas de la industria de outsourcing son capaces de desarrollar una serie de aptitudes de liderazgo organizacional, y a su vez evaluar el grado de impacto que tienen estas aptitudes en la productividad de la empresa. Los resultados determinaron que en el sector empresarial colombiano no existe una política adecuada para la implementación del liderazgo y comunicación empresarial. Se enfatizó la necesidad de aplicar dichas disciplinas para generar competitividad en el sector. (p.53)

En Venezuela, Bracho y García (2013) desarrollaron su artículo científico que tuvo como finalidad la realización de ciertas consideraciones de índole teórica en base a la variable liderazgo transformacional. Las conclusiones del artículo determinaron que el liderazgo transformacional se centra en conversión de los trabajadores en individuos creativos, autos motivados con enfoque al éxito o logro, comprometidos y acogiendo una fuerte identidad con la empresa, generan inspiración en sus propios seguidores para mayor participación, pensar en conjunto, consolidando esfuerzo en lograr objetivos representativos, en línea con la planeación estratégica de la empresa. (p.165)

En Venezuela, Chávez y Ibarra (2016) en su artículo científico mantuvieron el objetivo de determinar el grado de relevancia y la potencial relación entre el liderazgo y el cambio cultura en una organización, dichos resultados destacaron la creación de estrategias adecuadas, y así generaron un cambio en el campo organizacional, mejorando el cumplimiento de objetivos que contribuyan a un verdadero progreso sustentable, en esencia enfocado al medio ambiente. Las conclusiones detallaron las estrategias que se concibieron, 1) modificación de la cultura empresarial, para crear consciencia y dirección en las acciones; 2) énfasis en la sustentabilidad, factor central de la organización para su sostenibilidad futura; 3) la consolidación de un entorno democrático, en el que prime la participación, y así se facilite la corriente de innovadores ideales. (p.154)

En Colombia, Cruz, Salanova y Martínez (2013) concibieron su artículo científico de liderazgo transformacional, donde se creó síntesis de las evidencias científicas del liderazgo transformacional y su asociación con resultados de índole organizacional. Se concluyó que el liderazgo transformacional es posible que este sujeto a ser considerado un antecedente de diferentes resultados enfocados con los colaboradores y con la empresa. Se evidenció además la ausencia en los estudios sobre potenciales estrategias y técnicas de entrenamiento para tal tipo de liderazgo. (p.14)

En Colombia, Marín y Páez (2014) elaboraron su artículo científico con el objetivo de identificar y detallar los principios actualizados de liderazgo dentro de las empresas. La conclusión de la investigación afirmó que el factor central que el líder ejecuta es ser el personaje que actúa como promotor de logros potenciales de los objetivos organizacionales, aplicando un modelo de liderazgo de tipo estratégico y operacional; su deber es actuar como líder totalitario en lo estratégico y por el lado de lo operativo como apoyador. (p.120)

En Colombia, Martínez, Cardeño, Ramírez y Durán (2017) desarrollaron su artículo científico de liderazgo transformacional, para establecer el análisis de la influencia del liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la administración logística. Se concluyó que los factores que determinan tal estilo de liderazgo, están vínculos a las competencias, habilidades y capacidades de un líder que está encargado del desarrollo, adaptación y mejoramiento de los procesos empresariales, de los cuales se destaca la gestión logística empresarial. (p.154)

Continuando en el marco de redacción de proyectos, se encontró como trabajo previo a una investigación referente a estilos de liderazgo emergentes.

Mendoza, Castaño y García (2018) presentaron su tesis sobre la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso del personal de un hospital. Las conclusiones determinaron la influencia de los tres estilos de liderazgo, se estableció la existencia de relaciones significativas en un intervalo de confianza de 99%. El transformacional se asocia con el compromiso organizacional de forma positiva; el transaccional no presentó ninguna influencia en aspectos del compromiso; mientras que el evitativo – pasivo influyó de forma negativa al compromiso organizacional, en proporción que los líderes no apoyen y

acompañen, y direccionando a su equipo, el sentimiento de pertenencia e identidad con el objetivo organizacional disminuirán. (p.17)

Por otro lado se enfatizó dentro de un contexto humano cómo es que se desarrolla el liderazgo organizacional.

Rodríguez (2014) presentó su tesis sobre liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano. En vinculación del liderazgo y las empresas, bajo el contexto de desarrollo humano se acreditó un resguardo de flexibilidad en referencia de los diversos cambios del entorno internacional y los mercados en concreto, debido a que representa una inversión de capital humano, permitiendo factiblemente la generación de calidad de vida en esencialidades y expansión de la capacidad empresarial. (p.47)

Y finalmente se seleccionaron los siguientes estudios a nivel nacional.

Estrada (2017) realizó su tesis con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo y la variable desempeño laboral. Fue de tipo aplicada, de nivel correlacional - descriptiva, con diseño no experimental y corte transaccional. Para muestra se consideró unos 87 empleados, a los cuales se les aplicó un cuestionario a escala Likert. El resultado del estudio estableció que las variables manejadas bajo la prueba estadísticas de correlación Rho Spearman, el grado de relación de 0.891 concluyendo la existencia de una correlación positiva alta entre liderazgo y desempeño laboral. (p.50)

Camones (2014) estableció su tesis con el interés de establecer al liderazgo organizacional y su relación con el desarrollo de gestión de una institución educativa de la región ancashina. La conclusión de dicha investigación se determinó a partir de la prueba estadística Chi Cuadrado, la cual calculó un valor Chi de 8.652 y un nivel de significancia menor a 0.05. Haciendo posible la aceptación de la hipótesis que asevera una relación entre el liderazgo organizacional y la gestión educativa. (p.101)

Ahora, se planteó un marco literario conformado por una serie de teorías y conceptos sustanciales referentes a la variable de investigación, para permitir su planteamiento y análisis.

El liderazgo organizacional es un estereotipo social de capacidad que permite mejores comportamientos en grupos para que se genere eficiencia organizacional, esto es confirmado por Hao y Yazdanifard (2015), quienes señalaron que “dentro de las instituciones, los individuos considerados líderes acogen una posición compuesta por diversos estilos característicos, que reflejan la manera en cómo la organización pretende operar y la forma en que sus trabajadores interactúan entre ellos” (p.1). Así mismo, en términos generales, “el liderazgo organizacional es un tipo de sistema establecido para direccionar a los recursos humanos a la obtención de metas organizacionales a través de la capacidad de influencia que desarrolle el líder y este aplique sobre su equipo” (Perdomo y Prieto, 2009, p.35).

Cabe destacar que el liderazgo no es solo adquirir un carácter poderoso, “el liderazgo en las organizaciones se trata de conseguir que los objetivos u aspiraciones de los demás se acrecienten, que sus acciones logren estándares en su completo potencial, y que la concepción de personalidades rebase las limitaciones individuales” (Bennis y Nanus, 1985, p.244). Se concluye que el liderazgo organizacional no apunta a un objetivo superficial, sino a uno que potencie las bases de personalidad, incremente ambiciones y reduzca los paradigmas dentro de la cotidianidad organizacional.

Ahora, la persona considerada líder es aquel que despierta interés allí donde vaya, mantiene una clara visión en su empresa, genera inspiración y otorga seguridad a los integrantes de su equipo, y acredita tener la capacidad de orientar a la empresa hacia la consecución de éxito. Lo cual es corroborado por García (2015), ya que se define que el liderazgo radica en la influencia de carácter interpersonal aplicada en una determinada situación en la organización, que va dirigida por medio de un sistema de comunicación humano motivado por el interés de adquirir un objetivo o varios en concreto.

El líder además ha de emplear sus habilidades de liderazgo para afrontar situaciones que representen un reto, por ende, se establece que los líderes han de implicarse en hechos que le exijan implementar sus capacidades totales, para que no solo a través de un equipo se concrete un alcance de objetivo.

Se evidencia que las personas que mantienen un enorme nivel de liderazgo individual se las destaca con un mayor potencial de poder innovar y crear en comparación de

aquellas personas que poseen un nivel débil de liderazgo; además que esos verdaderos líderes podrán desarrollar más innovación y creatividad si perciben un mayor apoyo del entorno laboral en el que se encuentran (DiLiello y Houghton, 2006).

Es entonces cuando ante tal escenario que se origina por el desarrollo de liderazgo, no solo en capacidad personal es eficiente, sino que la perspectiva interpersonal mejora, ya que según Ghamrawi (2013) “los individuos que desarrollan un tipo de liderazgo específico de carácter autócrata permiten que sus actitudes hacia el conocimiento y utilidad sobre las tecnologías de información y comunicación sean más profesionales y contundentes” (p.11). De esta manera se posibilita un panorama altamente eficaz para incrementar la calidad en el desarrollo del plano interpersonal dentro de las organizaciones.

Los modelos de liderazgo organizacional, según García (2015) “por medio de fundamentación literaria relevante, proveniente de investigaciones e estudios empíricos, existen cuatro modelos de liderazgo organizacional existentes” (p.63).

El Modelo de Rasgos. La perspectiva teórica de rasgos de Fayol afirmó que “el liderazgo se centra en rasgos específicos de actitud y personalidad, para asentar un estilo innato de líder” (Castaño, 2013, p.27). La perspectiva teórica de rasgos de Mayo determinó “el término de hombre social en plena búsqueda de interacciones sociales que reafirmen una potencial relación dentro del ambiente laboral” (Castaño, 2013, p.27). La perspectiva teórica de rasgos de Maslow estableció que “el líder ha de mantener conciencia de las carencias i/o necesidades personales para generar motivación en sus seguidores, a nivel físico, grado de seguridad, estándares de ego, y la autorrealización” (Castaño, 2013, p.27). La perspectiva teórica de rasgos de Stogdill definió “los representativos rasgos del líder; son la inteligencia, la personalidad, y competencias enfocadas a la sociabilidad y la adecuada cooperación” (Castaño, 2013, p.27).

Ahora el modelo de rasgos inicia de la concepción sobre que los líderes son desde su existencia, y no se desarrollan en plena línea de vida. La teoría de los rasgos de liderazgo detalló con precisión una serie de peculiaridades distintivas que definen la eficiencia del liderazgo. El modelo se basó en los rasgos y habilidades que se

atribuyeron como características personales del líder. Es más, el factor central fue el reconocimiento de ciertos rasgos de distinción del líder sobre los demás; lo dicho, aquellos rasgos poco comunes o difíciles de identificar en los grupos conformado por seguidores. Estos rasgos, atributos y habilidades de extraordinarios, según el modelo, se mantuvieron estables y en consistencia dentro del espacio u entorno. Y por medio de investigaciones sobre los rasgos, se mencionaron a la autoconfianza, tolerancia al estrés, grado de energía, lugar de control interno, integridad, madurez emocional, empoderamiento, y enfoque hacia logros (García, 2015, p.63).

El Modelo de Comportamiento. La perspectiva teórica de comportamiento de Fleishmann afirmó que los líderes se basan en indicadores de comportamiento. Está compuesto en dos tipologías de variables influyentes; la tendencia hacia los deberes, y la tendencia hacia las relaciones. Por otro lado, dos dimensiones correspondientes referentes al comportamiento de los líderes; la consideración, la cual se centraba en la capacidad de sensibilidad del líder, y la denominada estructura inicial, el grado de compromiso y responsabilidad de los seguidores (Castaño, 2013, p.29).

En el modelo de comportamiento del liderazgo se destaca una vinculación del comportamiento y actitud del líder con la proporción de efectividad en el liderazgo. Es posible discernir entre el liderazgo enfocado a las tareas y aquel enfocado a las personas, que en su potencial unificación, generan una optimización en los grupos de trabajo. Se expone que la conducta sobre la que labora esta perspectiva, se rige por competencias y características de la persona, similar al efecto pigmalión; ya que los rasgos, las expectativas de comportamiento y la relación que otorgan los jefes a sus trabajadores, influenciaran en la determinación de comportamiento y rendimiento de los seguidores. Así se permitió aseverar que el propósito por el cual se mueve dicha perspectiva de comportamiento, es de predicar y dirigir por medio del ejemplo y creencia (García, 2015, p.64).

El Modelo de Contingencia. La perspectiva teórica de contingencia de McGregor estableció la teoría X, que representa el grado de ociosidad e irresponsabilidad del ser humano por naturaleza, y por ende se genera una necesidad de control, denominado estilo autocrático. Y por otro lado, la teoría Y, destaca que las personas les agrada aceptar un nivel de responsabilidades, estilo democrático de carácter participativo (Castaño, 2013, p.31). Ahora la perspectiva teórica de contingencia de

Blake y Mouton determinaron “cuatro tipologías de liderazgo enfocadas a la disposición del líder en torno a los objetivos y los seguidores; el impositivo, el benevolente, democrático-participativo, y la libre acción (Castaño, 2013, p.31). Y por parte de la perspectiva teórica de contingencia de Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979) afirmaron la existencia del término dirección del subordinado, con intención de preparar a la persona y permitir que cumpla los objetivos organizacionales. Además se centra en la formación humana, pero sin necesidad de omitir la formación de carácter técnico. También se añade a la realidad o situación como factor agregado a generar influencia en la eficiencia del liderazgo. Y se potencia la gestión del cambio, interacciones humanas (p.78). Y finalmente la perspectiva teórica de Drucker (1980) se enfocó “en la descentralización del líder y así aporte en la independencia del conocimiento de los seguidores; y además se gestó un conjunto de nuevos términos; cultura de organización, aprendizaje de organización, outsourcing, y comunidad de conocimiento” (p.45).

El Modelo de Contingencia. Se acrecienta por el hecho de la inexistencia de un único estilo de liderazgo eficiente, este mismo ha de ser ajustado a diferentes acontecimientos para adquirir nuevos resultados. Esto establece que dicho estilo se conforma según el estereotipo de líder, los seguidores, y la realidad o situación. Este modelo se deriva de una dependencia de un objeto subordinado a otro más. Para que un líder sea excepcional, ha de crear una equivalencia entre el comportamiento e estilo del líder, con el personal denominado seguidores y la respectiva situación o hecho (García, 2015, p.65).

El Modelo Integral o Emergente. Este nació en combinación de todas las perspectivas anteriores, la de rasgos, comportamiento y contingencia. Según Bass (1985) estableció que la conducta del líder restaura a los seguidores convirtiéndolos en individuos altamente conscientes sobre la relevancia y el valor de los rendimientos de las tareas, por accionar sus necesidades de conseguir estándares superiores y por introducirlos en una línea de trascendencia de su real autointerés y con el propósito de mantener el bienestar de la organización. Esto hace que los seguidores desarrollen confianza y respeto por el líder, a la vez que se encuentran motivados para realizar más de su propio potencial (p.34). Esto es confirmado por García (2015) en su investigación la Formulación de un modelo de liderazgo desde

las teorías organizacionales, donde en un contexto actualizado definió los cuatro modelos de liderazgo organizacional, de rasgos, comportamiento, contingencia y emergente (p.63).

Teoría del liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional surgió desde las iniciativas teóricas de Burns (1978) que se centraron en definir un conjunto de aptitudes que formaban un nuevo estilo de liderazgo organizacional. “El liderazgo transformacional es un proceso propio del líder y de los seguidores para destacar a un grado más elevado de moral y motivación; es una conversión que genera cambios característicos en las organizaciones, y los trabajadores” (Bracho y García, 2011, p.185; Bass, Jung, Avolio y Berson, 2003, p.208; Bass, 1990, p.22; Burns, 1978). “La introducción del estilo de liderazgo transformacional nos define que, los líderes se encuentran mucho mejor capacitados para aumentar las competencias de los seguidores, donde la motivación y el rendimiento en estándares más altos, son los pilares” (Bracho y García, 2013, p.170; Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002, p.740; Bass, 1985, p.20). Esto se contrasta en la actualidad por Salcedo (2018) quién afirmó que el liderazgo transformacional es un modelo adjunto al carisma de un ser humano, posteriormente este tipo de liderazgo ha sido manejado por la sociedad científica para generar contribución en la comprensión de las etapas de dirección que enfocan e incide en la aparición de resultados extraordinarios y relevantes en cualquier empresa (p.4).

Las dimensiones que “el liderazgo transformacional puede desarrollar son un conjunto de factores para su respectiva comprensión, identificación y aplicación en los líderes” (Bracho, García y Medina, 2012, p.129; Bass, Jung, Avolio y Berson, 2003, p.208; Burns, 1978). Esto es justificado según lo argumentado que “los líderes presentan diferentes patrones de conductas a partir de una serie de estilos de liderazgo influyentes, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo evitativo – pasivo o laissez faire” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.120; Bass, 1985). Ahora esto fue confirmado una vez más por Salcedo (2018) quién haciendo mención de Bass detalló “las bases para poder medir al liderazgo organizacional a partir de la concepción de un cuestionario multifactorial de liderazgo” (p.4).

“El liderazgo transformacional es un estilo referente del liderazgo que genera en las organizaciones un cambio importante, de valor y eficaz en los trabajadores”

(Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang y Shi, 2005, p.416; Bass, Jung, Avolio y Berson, 2003, p.208; Bass, 1999, p.12; Keller, 1992, p.490; Burns, 1978). Esto fue acreditado al establecer que el liderazgo transformacional en vez de desarrollar realce en su capacidad de influir en los seguidores o en la administración, se enfoca en una línea de desempeñar autoridad y liderazgo por medio de representativos, compartirlos con los seguidores, y creando inspiración a niveles más grandes hacia propósitos de largo plazo en vez de adquirir lo inmediato (Figuroa, 2012, p.40; Weichun, Avolio, y Walumbwa, 2009, p.3; Walumbwa, Wang, Lawler y Shi, 2004, p.520; Barling, Weber y Kelloway, 1996, p.830).

Sus indicadores, “el liderazgo transformacional presenta un conjunto de componentes o indicadores. La influencia idealizada; la motivación inspiradora; la estimulación intelectual; y la consideración individualizada” (Bass, Jung, Avolio y Berson, 2003, p.208; Burns, 1978). Esto fue confirmado por García (2015) quién a partir de lo establecido por Bass, argumentó “la consistencia del líder transformacional en cuatro factores cruciales, la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, y la consideración individualizada” (p.68).

Ahora, con respecto al liderazgo transaccional, es un estilo enfocado a la orientación estratégica de la organización hacia el liderazgo, creando un clima liberado de problemas que dificulten la conducta de sus miembros. Los líderes transaccionales afianzan sus acciones en los detalles importantes de cada misión estratégica (Bass, Jung, Avolio y Berson, 2003, p.208; Bycio, Hackett y Allen, 1995, p.470; Burns, 1978). Esto se afianza por Bass, Avolio y Jung (1999) quienes determinaron que “el liderazgo transaccional está conformado por comportamientos relacionados a transacciones provechosas o constructivas, y también correctivas en donde los incentivos gestionados por el líder potencialmente estarán estipulados por el rendimiento de los seguidores” (p.441). Y en un plano de actualidad, esto se confirma por Contreras y Barbosa (2013) al determinar que en el liderazgo transaccional, el líder maneja la autonomía por medio de recompensas o sanciones a los seguidores en medida de su respectivo desempeño; se limita a las tareas y a un flujo de actividades tradicionales en la organización libre de coyunturas problemáticas (p.159).

Sus indicadores, para Bass, Avolio y Jung (1999) fueron “el reconocimiento contingente; y la dirección por excepción activa” (pp. 442). Y en un plano actualizado fueron acogidos y presentados por García (2015) quién a partir de determinado por Bass, afirmó “los factores característicos del estilo de liderazgo transaccional, siendo estos, el reconocimiento contingente, y la dirección por excepción activa” (p.68).

Y finalmente, se describe al liderazgo evitativo – pasivo (Laissez Faire) donde “el líder supervisa la existencia de fallos en el rendimiento para accionar correctivamente, donde se interviene cuando las problemáticas son ya demasiado graves, o no dar iniciativa de actuación para evitar tomar decisiones” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.121; Bass, 1985). Esto es confirmado por García (2015), quién sostuvo que el estilo laissez faire define a un líder que maneja en medidas mínimas su autoridad, otorga a sus seguidores autonomía e independencia en sus actividades, identifica problemas para posibilitar un ambiente de trabajo correcto, más no prevé o actúa por iniciativa de contribución (p.64).

Sus indicadores, “la dirección por excepción pasiva, y el laissez faire” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.121; Bass, 1985). Esto fue confirmado por García (2015) quién afirmó que “los indicadores del liderazgo evitativo, son la dirección por excepción pasiva y el concepto laissez faire” (p.64).

Ahora al sintetizar la problemática del estudio, se presentó la pregunta de investigación: ¿Cómo se encuentran los niveles de liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019?

Para poder sostener la concepción del presente estudio, se definieron una serie de argumentos de justificación.

La investigación mantuvo un grado de conveniencia referente a destacar la relevancia del liderazgo organizacional, ya que detalló a profundidad bajo un modelo emergente una serie de estilos innovadores de liderazgo. Ahora se centró en una necesidad de alcance social importante, la ausencia de capacidades y competencias de liderazgo en las organizaciones actualmente es seria, tanto a nivel gerencial como operativo. Esto benefició potencialmente al desarrollo de estilos de liderazgo que permitan crear una mejor base de comportamiento y así generar eficiencia en el campo empresarial. El

estudio ayudó a crear un marco de información específica sobre las debilidades que presenta la empresa a la cual se aplicó la investigación. Así mismo fue fundamental ya que implicó una mejora considerable en lo que realmente desean de su personal gerencial y equipos funcionales en base a liderazgo. En perspectivas teóricas, la investigación aportó información en términos conceptuales de liderazgo, sus respectivos modelos y teorías según sus autores históricos, y además se dará pleno detalle sobre un estilo de liderazgo integral. Y finalmente desde aspectos metodológicos, el estudio avanzó y fue destacado gracias a la potencial propuesta en referencia al modelo de liderazgo transformacional.

Por otro lado, para encaminar la investigación se dio detalle a un conjunto de objetivos que establecieron una dirección concreta y directa para definir resultados dentro del estudio.

Como objetivo general, determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

Y como objetivos específicos; analizar los niveles de liderazgo transformacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019; analizar los niveles de liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019; analizar los niveles comportamiento laissez faire de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019; y elaborar una propuesta sobre liderazgo organizacional para la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

Y finalmente con respecto a la hipótesis, se consideró no definir una debido a la pregunta y objetivos representativos de la investigación, además teniendo en cuenta que fue un estudio descriptivo. Esto se justificó, según lo determinado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes afirmaron que no son todos los estudios científicos los que han de llevar o establecerse una hipótesis, considerando las descriptivas que no las requieren totalmente, bastándose con las preguntas de investigación que se planteen; además todo proyecto de investigación necesita preguntas de investigación, solo los estudios que pretenden evaluar una relación o argumentar causas entre categorías o variables requieren la formulación de una hipótesis. (p.104)

II. MÉTODO

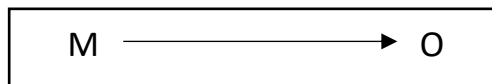
2.1 Tipo y Diseño de Investigación

Diseño de investigación: El estudio se trabajó bajo un diseño no experimental de corte transversal. Hernández et al. (2014) determinaron que el diseño no experimental “no manipula las variables en estudio, sino que los observa y estudia en su entorno natural” (p.152). Además Hernández et al. (2014) afirmaron que “una investigación transversal es la que transcurre en un determinado periodo de tiempo” (p.154).

Tipo de investigación: La investigación fue descriptiva – propositiva, según Hernández et al. (2014) quienes definieron que “el tipo de estudio descriptivo se aboca en detallar un fenómeno a profundidad, con el objetivo de determinar su propia estructura o conducta” (p.92). Y se destacó el que sea propositivo, ya que se presentó una propuesta sobre el estilo de liderazgo transformacional para la empresa de estudio.

Diagrama:

Descriptiva simple



Enfoque de Investigación: La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, según Hernández et al. (2014) establecieron que “dicho enfoque evalúa una realidad desde una posición objetiva por medio de mediciones cuantitativas y análisis de estadística para así definir potenciales predicciones y/o patrones de conducta de la problemática estudiada” (p.4).

2.2 Operacionalización de variables

Variable de estudio

Liderazgo organizacional

Operacionalización de la variable de estudio

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo organizacional	“El liderazgo organizacional es un tipo de sistema establecido para direccionar a los recursos humanos a la obtención de metas organizacionales a través de la capacidad de influencia que desarrolle el líder y este aplique sobre su equipo” (Perdomo y Prieto, 2009, p.35).	El liderazgo organizacional es una habilidad de aspecto gerencial que una persona desarrolla en relación a su poder de incidencia en un grupo de seguidores, creando dirección y eficiencia en sus acciones enfocadas a unos objetivos establecidos. El liderazgo dentro del contexto empresarial no solo se centra a dominar la comunicación o las relaciones, sino además de potenciar las expectativas de los trabajadores para crear un capital humano productivo. El liderazgo organizacional se determinó en sus dimensiones, por medio del modelo emergente de liderazgo organizacional, los estilos que lo conformaron fueron el liderazgo transformacional, transaccional y evitativo – pasivo.	Liderazgo transformacional Liderazgo transaccional Liderazgo evitativo – pasivo (laissez faire)	- Influencia idealizada - Motivación inspiradora - Estimulación intelectual - Consideración individualizada - Reconocimiento contingente - Dirección por excepción activa - Dirección por excepción pasiva - Laissez faire	Ordinal

2.3 Población, muestra y muestreo (criterios de selección)

Población

La investigación tomó como población a todos los miembros del equipo de trabajadores de la línea gerencial y operativa de la empresa Saga Falabella situada en el Mega Plaza de la ciudad de Chiclayo. El número poblacional ascendió a un total de 310 colaboradores en el presente año 2019. Se consideraron a todos los integrantes de los equipos funcionales del área operativa, o concretamente los encargados de venta, atención u apoyo directo al cliente, caja, asistencia, sistemas, operaciones y almacén, y en los superiores, como gerente, jefe y supervisor.

En condiciones de determinar el segmento específico al cual se le aplicó la etapa de recolección de datos, se destacó a partir de la identificación de dos tipos de poblaciones.

Primera población

La primera población del presente estudio estuvo conformada por los encargados de la línea gerencial, equivalente a 6 jefes de área de la empresa Saga Falabella. A los cuales se les aplicó un cuestionario particular (MLQ).

Es así como la muestra representativa según el tipo de población fue censal, que según Hernández et al. (2014) la muestra censal es esa proporción de unidades de estudio que representan a una población completa (p.176).

Segunda población

La segunda población de la investigación la conformaron los trabajadores de la línea operativa, siendo un total de 304 empleados.

Y según la aplicación de la fórmula de la muestra, se definió un segmento de la segunda población. El total de la muestra fue 170 trabajadores de la empresa Saga Falabella. Y de la misma manera, a este grupo se le aplicó un cuestionario adaptado a lo que se desea determinar en el estudio (MLQ 5X).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times P \times Q}{(N - 1) \times E^2 + Z_{\alpha/2}^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{304 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(304 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 170$$

n = 170 trabajadores

N = n° población

n = n° muestra

Z = grado de confianza 95%

E = error de estimación 5%

P = proporción de éxito 0,5

Q = proporción de error 0,5

Muestreo

El muestreo que se empleó en conformidad de la selección de la muestra será el muestreo aleatorio simple. Por un lado se seleccionó un pequeño grupo de trabajadores pertenecientes a la línea gerencial, el cual se definió como un tipo de muestra censal, por lo tanto, no hubo una clase particular de muestreo. Mientras que para la segunda muestra, el muestreo aleatorio simple dedujo que todos los integrantes de la población del estudio tuvieron la misma probabilidad de ser parte de la cantidad de muestra, sin especificar que la decisión de hacerlos formar parte de la muestra fue influenciada por una serie de rasgos o características en concreto (Hernández et al., 2014, p.180).

Criterios de selección

Los criterios de selección se centraron en las características del conjunto de trabajadores de la empresa Saga Falabella, un grupo significativo de fuerza laboral conformado por hombres y mujeres en casi la misma cantidad, de edades entre los 20 y 50 años, con grados de instrucción que van desde secundaria hasta superior, y además se identificó el tiempo de servicio que cada miembro conformante de la muestra mantuvo laborando en la empresa, donde el más antiguo tiene 5 años, y el más reciente unos 6 meses. Entonces

según las mencionadas peculiaridades, es que se consideró los criterios de selección por inclusión; mientras que no hubo criterios de selección por exclusión ya que las características anteriormente definidas representan a todo el personal de la empresa, eliminando las posibilidades de descartar a un trabajador ya sea por el sexo, la edad, el grado de instrucción o el tiempo de servicio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas

La técnica que se consideró en el presente estudio fue la encuesta, considerada una estrategia efectiva y rápida en el proceso de recopilación de datos.

Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se seleccionó para el actual estudio de investigación a partir de la técnica fue el cuestionario. Este mismo se destacó por ser una herramienta sencilla y clara, se diseñó tal instrumento enfocándolo a la variable de estudio liderazgo organizacional, que además fue desglosado correctamente en sus dimensiones e indicadores, y posteriormente cada uno de estos fue representado en el cuestionario por ítems. El instrumento permitió adquirir información importante y confiable de forma rápida. (Hernández et al., 2014, p.199).

a) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Es un cuestionario creado por Bass y Avolio, que tuvo por objetivo determinar la medición de la variable liderazgo organizacional. Estuvo conformado por 62 ítems, subdivididos en tres tipos de dimensiones, el liderazgo transformacional con cuatro tipos de indicadores (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada), el liderazgo transaccional con dos tipos de indicadores (reconocimiento contingente y dirección por excepción activa), y el liderazgo evitativo – pasivo (*laissez faire*) con dos tipos de

indicadores (dirección por excepción pasiva y laissez faire). Las alternativas de respuesta para cada ítem se detallaron desde siempre (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y nunca (1), donde el número máximo es 310 y el mínimo 62. (Anexo 2)

b) Cuestionario Multifactorial de Liderazgo – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)

Es un cuestionario creado por Bass y Avolio, que tuvo por objetivo determinar la medición de la variable liderazgo organizacional. Si bien es cierto, el cuestionario original MLQ 5X presenta 45 ítems en su totalidad, pero para la presente investigación fue conveniente descartar unas cuantas preguntas que componen una cuarta dimensión no contemplada en el estudio, por intereses de eficacia en obtener niveles de liderazgo organizacional según estilos específicos. Por lo tanto, el cuestionario MLQ 5X que se aplicó estuvo conformado por 36 ítems, subdivididos en tres tipos de dimensiones, el liderazgo transformacional con cuatro tipos de indicadores (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada), el liderazgo transaccional con dos tipos de indicadores (reconocimiento contingente y dirección por excepción activa), y el liderazgo evitativo – pasivo (laissez faire) con dos tipos de indicadores (dirección por excepción pasiva y laissez faire). Las alternativas de respuesta para cada ítem se detallaron desde siempre (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y nunca (1), donde el número máximo es 180 y el mínimo 36. (Anexo 2)

Validez

La validez es un proceso de confirmación o aceptación de los instrumentos que se utiliza en un estudio. Para el presente proyecto de investigación la validez se ejecutó por medio del juicio de expertos, donde se incurrió en el desarrollo de un formato de matriz con sus documentos oficiales para la validez, y una ficha técnica donde se dio detalle al cuestionario, su grado de fiabilidad y sus respectivos grados de intervalos a nivel de variable y dimensiones. (Anexo 4)

Confiabilidad

La confiabilidad fue el otro proceso que acreditó a partir de una medición el nivel de confiabilidad del instrumento. Dicha etapa se inició con el desarrollo de una prueba estadística denominada Alfa de Cronbach, la cual tomó un conjunto de datos resultantes de la recopilación de información inicial del estudio. Para ello, del total de la muestra solo se aplicó el cuestionario en un principio a unos 15 trabajadores para así, según estos datos potenciales se facilite el cálculo de los mismos y posteriormente la determinación del grado de coherencia interna que tuvo el cuestionario de liderazgo organizacional, o en otras palabras su respectiva confiabilidad. (Anexo 3)

2.5 Procedimiento

El procedimiento que siguió la investigación fue iniciado a partir del proceso de recopilación de información donde se desarrollaron dos cuestionario, que luego fueron aplicados a ambas muestras existentes en el estudio conformadas por los jefes y trabajadores de la empresa Saga Falabella, reconociéndose una fuente de datos de tipo primarias ya que los encargados de recolectar la información lo hicieron de forma directa. Cabe resaltar también que se realizó un cambio en la denominación de las categorías, definiendo unas categorías de alternativas en el cuestionario (siempre, a menudo, a veces, rara vez y nunca), y otra en la determinación de cuadros y figuras (muy alto, alto, medio, bajo y muy alto), a efecto de una mejor presentación de resultados y su posterior interpretación. Así fue como una vez adquiridos los datos recurrentes, se dio con el establecimiento de una base de información importante que fue analizada por medición estadística en el programa SPSS V. 26. Y una vez creado un conjunto de resultados, se pudo contrastar los objetivos de estudio por medio de conclusiones.

2.6 Métodos de análisis de datos

Para la presente investigación, la especificación en el tratamiento de la información que se determinó, inició por medio de la organización de información en el Software Excel donde a partir de una tabla generalizada se agruparon los datos adquiridos, y consecuentemente se calcularon según la fórmula de percentiles. Luego a través de los métodos de trabajo de la estadística descriptiva, donde se elaboraron tablas y gráficos descriptivos, que dieron definición al nivel de la variable liderazgo organizacional y sus respectivas dimensiones. Por supuesto, además se esclareció la información necesaria la cual contribuyó al desarrollo de la potencial propuesta de estudio.

2.7 Aspectos éticos

Las consideraciones de referencia ética se centraron en la integridad y formalidad de la información que se presentaron en la presente investigación sobre liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella. Se destacó el avance del estudio, gracias al permiso y consentimiento del encargado gerencial y la participación potencial de todos los colaboradores de la empresa, la cual fue voluntaria sin indicios de coaccionarlos. Por otro lado, se obtuvo las validaciones respectivas de los profesionales de investigación en la acreditación de la investigación. Y finalmente los investigadores se comprometieron a no incurrir en acciones de plagios o fraudes, bajo la perspectiva de un trabajo ético.

III. RESULTADOS

Objetivo general: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

Tabla 1: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Liderazgo organizacional	Jefes		Trabajadores	
	N°	%	N°	%
Muy alto	2	33%	38	23%
Alto	1	17%	31	18%
Medio	3	50%	33	19%
Bajo	0	0%	34	20%
Muy bajo	0	0%	34	20%
Total	6	100%	170	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los jefes y trabajadores de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Elaboración propia.



Figura 1: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Fuente: Tabla 1.

Elaboración propia

Interpretación:

La figura 1 mostró que el 50% de los jefes consideraron tener niveles muy altos y altos de liderazgo organizacional, en contraste el 40% de los trabajadores afirmaron que sus jefes poseen niveles bajos y muy bajos de liderazgo organizacional.

Objetivo específico n° 1: Analizar los niveles de liderazgo transformacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

Tabla 2: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo transformacional de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Liderazgo transformacional	Jefes		Trabajadores	
	N°	%	N°	%
Muy alto	2	33%	34	20%
Alto	1	17%	37	22%
Medio	1	17%	38	23%
Bajo	1	17%	27	16%
Muy bajo	1	17%	34	20%
Total	6	100%	170	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los jefes y trabajadores de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Elaboración propia.

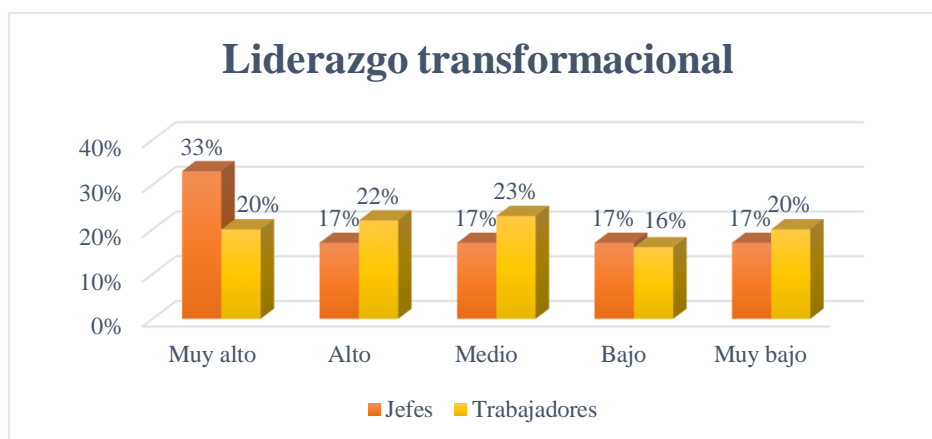


Figura 2: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo transformacional de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Fuente: Tabla 2.

Elaboración propia.

Interpretación:

La figura 2 afirmó que el 50% de los jefes establecieron tener niveles muy altos y altos de liderazgo transformacional, en contraste el 36% de los trabajadores determinaron que sus jefes tuvieron niveles bajos y muy bajos de liderazgo transformacional.

Objetivo específico n° 2: Analizar los niveles de liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

Tabla 3: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Liderazgo transaccional	Jefes		Trabajadores	
	N°	%	N°	%
Muy alto	2	33%	47	28%
Alto	4	67%	21	12%
Medio	0	0%	35	21%
Bajo	0	0%	36	21%
Muy bajo	0	0%	31	18%
Total	6	100%	170	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los jefes y trabajadores de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Elaboración propia.

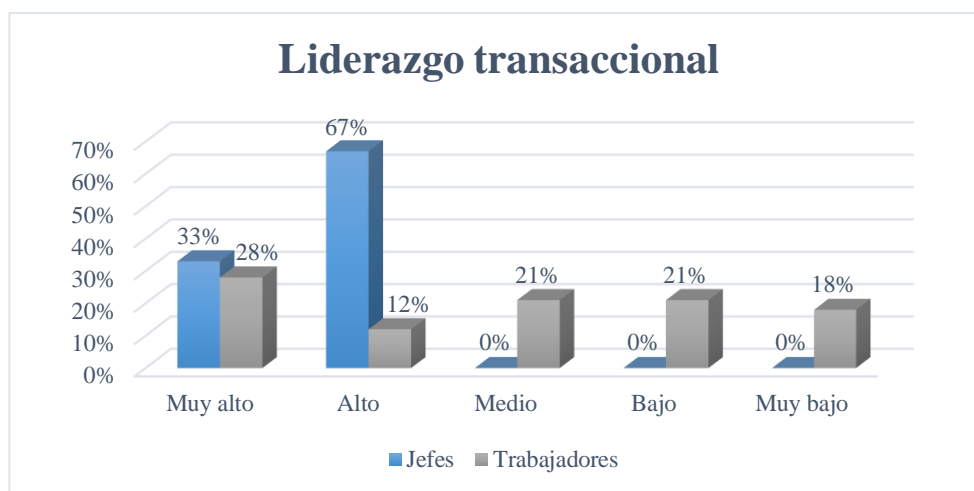


Figura 3: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Fuente: Tabla 3.

Elaboración propia.

Interpretación:

La figura 3 mostró que el 100% de los jefes establecieron que sus niveles de liderazgo transaccional fueron muy altos y altos, en contraste el 39% de los trabajadores consideraron que sus jefes tuvieron niveles bajos y muy bajos de liderazgo transaccional.

Objetivo específico n° 3: Analizar los niveles comportamiento laissez faire de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

Tabla 4: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo evitativo - pasivo de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Liderazgo evitativo – pasivo	Jefes		Trabajadores	
	N°	%	N°	%
Muy alto	2	33%	46	27%
Alto	1	17%	40	24%
Medio	1	17%	16	9%
Bajo	2	33%	48	28%
Muy bajo	0	0%	20	12%
Total	6	100%	170	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los jefes y trabajadores de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Elaboración propia.

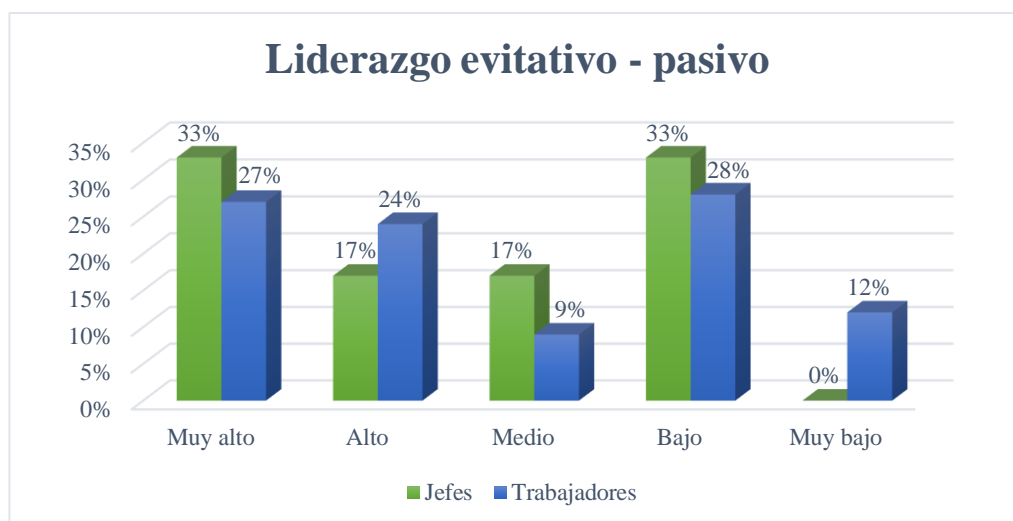


Figura 4: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el liderazgo evitativo - pasivo de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Fuente: Tabla 4.

Elaboración propia.

Interpretación:

La figura 4 mostró el 33% de los jefes afirmaron tener niveles bajos de liderazgo evitativo-pasivo, en contraste el 51% de los trabajadores determinaron que sus jefes tienen niveles muy altos y altos de liderazgo evitativo-pasivo.

Tabla 5: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el promedio de los niveles de liderazgo organizacional y sus dimensiones de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

	Jefes	Trabajadores
	Promedio	Promedio
Liderazgo organizacional	3.51	2.97
Liderazgo transformacional	4.38	2.85
Liderazgo transaccional	4.86	3.18
Liderazgo evitativo - pasivo	1.29	2.89

Fuente: Cuestionario aplicado a los jefes y trabajadores de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Elaboración propia.

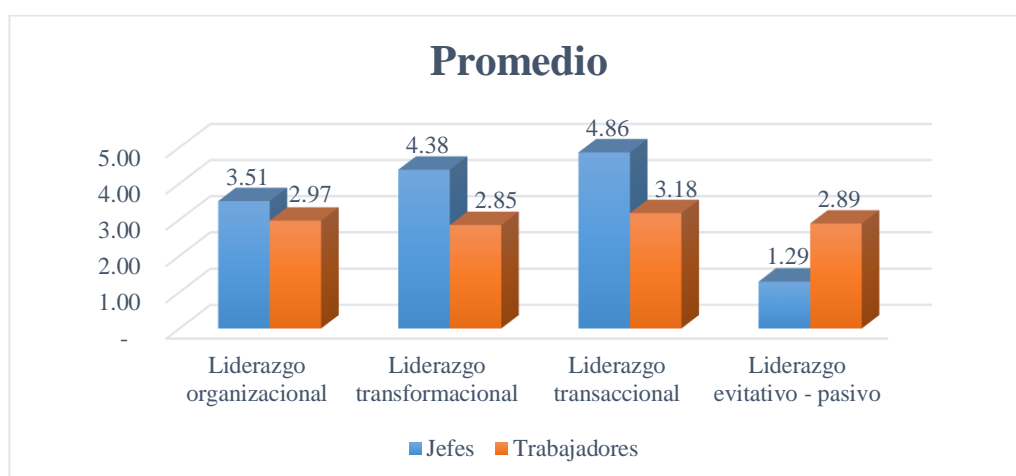


Figura 5: Opinión de los jefes y los trabajadores sobre el promedio de los niveles de liderazgo organizacional y sus dimensiones de la empresa Saga Falabella en el año 2019.

Fuente: Tabla 5.

Elaboración propia.

Interpretación:

La figura 5 estableció el promedio de los niveles de liderazgo y sus respectivas dimensiones. Los jefes consideraron en un 3.51, es decir, que ellos afirmaron que en estándares altos se comportaron como líderes a nivel organizacional; mientras que los trabajadores afirmaron en un 2.97, es decir, que sus jefes en niveles medios tuvieron aptitudes de líder. Con respecto al liderazgo transformacional, los jefes promediaron un 4.38 y los trabajadores un 2.85; sobre el liderazgo transaccional, los jefes promediaron un 4.86 y los trabajadores un 3.18; y finalmente el liderazgo evitativo-pasivo, los jefes promediaron un 1.29 y los trabajadores un 2.89.

IV. DISCUSIÓN

Centeno (2012), en su investigación concluyó el nivel de liderazgo empresarial de los propietarios de las pymes colombianas de la industria de outsourcing. De un total de 10 jefes en las diferentes empresas sujetas a estudio, se reconoció que el 70% afirmaron que siempre son líderes en sus actividades; en contraste un 30% estableció que no se comportan como líderes en sus respectivos puestos gerenciales.

Ahora, estos resultados son posibles compararlos con lo que se determina en la tabla 1 del presente estudio, donde se establece el nivel de liderazgo organizacional de los jefes de una empresa retail, donde el 50% de los jefes acreditaron que siempre tienen niveles altos de liderazgo, mientras que por otro lado, el 50% restante definió que sus niveles de liderazgo organizacionales fueron medios.

Entonces, se argumenta que los profesionales que ocupan puestos en líneas gerenciales consideran que es importante ser líderes y aplicar dichas aptitudes para optimizar su propio rendimiento como encargado de un área y así incentivar a su personal. Sin embargo, se reconoce que no siempre lo que uno considera como real o establecido es concretamente aquello percibido por los demás. La problemática referente al liderazgo nos muestra un escenario donde los jefes y superiores consideran realmente que mantienen aptitudes de un líder innato, pero sus seguidores o trabajadores contrastan todo lo contrario, definiendo una realidad donde a los jefes se le es escasa la consolidación de un comportamiento de liderazgo.

Finalmente lo concluido como resultados, es justificado por Hao y Yazdanifard (2015), quienes señalaron que “dentro de las instituciones, los individuos considerados líderes acogen una posición compuesta por diversos estilos característicos, que reflejan la manera en cómo la organización pretende operar y la forma en que sus trabajadores interactúan entre ellos” (p.1). Así mismo, en términos generales, “el liderazgo organizacional es un tipo de sistema establecido para direccionar a los recursos humanos a la obtención de metas organizacionales a través de la capacidad de influencia que desarrolle el líder y este aplique sobre su equipo” (Perdomo y Prieto, 2009, p.35).

Mendoza, Castaño y García (2018) concluyeron en su investigación el nivel de liderazgo transformacional de los trabajadores de áreas de asistencia de hospitales privados y públicos. Se tomó un total de 511 trabajadores, reconociéndose tres niveles jerárquicos, donde la línea gerencial era del 3,3% equivalente a 17 jefes del área de asistencia de los hospitales. Se determinó que el nivel de liderazgo transformacional de los encargados gerenciales tuvo un promedio de 4.18, lo que se definió como que frecuentemente son líderes transformacionales.

Ahora, estos resultados son posibles justificarlos con lo que se establece en la tabla 5 del presente estudio, donde se obtiene un nivel de liderazgo transformacional de los jefes equivalente a un promedio de 4.38, es decir, con niveles altos en aptitudes de líder transformacional. Esto permite afirmar que los jefes en ambos casos de investigación se consideran a sí mismos líderes transformacionales, capaces de posibilitar un potencial desarrollo de expectativas y cualidades en sus seguidores.

Sin embargo, la realidad es otra, al reconocer que si en condiciones de opinión hacia únicamente los jefes y superiores, probablemente se dé contraste afirmando una cualidad de líder transformador que posibilite un ambiente de desarrollo para todos sus miembros, pero en percepción de aquellos que son testigos del comportamiento de liderazgo de sus superiores, la negativa hacia un carácter de líder transformacional es muy diferente.

Todo se contrasta, al considerar que “el liderazgo transformacional es un estilo referente del liderazgo que genera en las organizaciones un cambio importante, de valor y eficaz en los trabajadores” (Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang y Shi, 2005, p.416; Bass, Jung, Avolio y Berson, 2003, p.208; Bass, 1999, p.12; Keller, 1992, p.490; Burns, 1978). Y además, esto se acredita al establecer que el liderazgo transformacional en vez de desarrollar realce en su capacidad de influir en los seguidores o en la administración, se enfoca en una línea de desempeñar autoridad y liderazgo por medio de representativos, compartirlos con los seguidores, y creando inspiración a niveles más grandes hacia propósitos de largo plazo en vez de adquirir lo inmediato. (Figueroa, 2012, p.40; Weichun, Avolio, y Walumbwa, 2009, p.3; Walumbwa, Wang, Lawler y Shi, 2004, p.520; Barling, Weber y Kelloway, 1996, p.830)

Mendoza, Castaño y García (2018) concluyeron en su investigación el nivel de liderazgo transaccional de los trabajadores de áreas de asistencia de hospitales privados y públicos. Del total de 511 trabajadores, la línea gerencial fue del 3,3% equivalente a 17 jefes del área de asistencia de los hospitales. Se estableció que el nivel de liderazgo transaccional de los encargados gerenciales tuvo un promedio de 4.36, es decir, que frecuentemente los jefes de los hospitales se comportan como líderes transaccionales.

Estos resultados se asemejan con lo presente en la tabla 5 de la actual investigación, donde se calcula un promedio de 4.86, es decir, que los jefes afirmaron que mantienen niveles muy altos de liderazgo transaccional. Entonces, existe una gran inclinación de los jefes de proyectarse como líder transaccional, lo cual se evidencia en un profesional capaz de crear un ambiente de trabajo óptimo, con una gestión de problemas permanente, y poder en remuneraciones a sus trabajadores de acuerdo a su desempeño.

Aunque a opinión de los propios trabajadores, pueda existir una realidad completamente diferente en condiciones de niveles de liderazgo transaccional, debido a que lo relevante cuando se habla de desarrollar una ventaja y atributo que impacte como profesional, es la percepción que los demás determinen.

Y es así, como se evidencia la posible carencia real de una habilidad de líder transaccional por parte de los jefes. Lo dicho, es justificado por Bass, Avolio y Jung (1999) quienes determinaron que “el liderazgo transaccional está conformado por comportamientos relacionados a transacciones provechosas o constructivas, y también correctivas en donde los incentivos gestionados por el líder potencialmente estarán estipulados por el rendimiento de los seguidores” (p.441).

Y en un plano de actualidad, esto se confirma por Contreras y Barbosa (2013) al determinar que en el liderazgo transaccional, el líder maneja la autonomía por medio de recompensas o sanciones a los seguidores en medida de su respectivo desempeño; se limita a las tareas y a un flujo de actividades tradicionales en la organización libre de coyunturas problemáticas. (p.159)

Mendoza, Castaño y García (2018) concluyeron en su investigación el nivel de liderazgo evitativo – pasivo de los trabajadores de áreas de asistencia de hospitales privados y públicos. Del total de 511 trabajadores, la línea gerencial fue del 3,3% equivalente a 17 jefes del área de asistencia de los hospitales. Se afirmó que el nivel de liderazgo evitativo - pasivo de los encargados gerenciales fue de un promedio de 3.22, es decir, que normalmente suelen actuar cómo líderes evitativos y pasivos.

Ahora estos resultados presentados, pueden ir en contra de lo existente y lo que se establece en la tabla 5 de la actual investigación, donde se acredita según opinión de los jefes encuestados que su nivel de liderazgo evitativo-pasivo es de un promedio de 1.29, lo equivalente a definir que los jefes tienen niveles muy bajos en aptitudes de líderes evitativos y pasivos. Entonces, se reconocen dos realidades totalmente distintas, una donde todavía existen superiores que tienen ciertas peculiaridades pasivas en su comportamiento de líder, y otro donde se rechaza de forma considerable el comportamiento pasivo en liderazgo.

Y esto adjunto a la problemática presente, donde los jefes descartan totalmente que puedan tener aptitudes de líderes evitativos-pasivos, sin embargo son los trabajadores quienes evidencian que sus superiores actúan como líderes en comportamiento *laissez faire*, donde posiblemente sean responsables de intentar crear un ambiente de trabajo idóneo pero no son enteramente proactivos.

Todo esto, es posible debido a que “el líder supervisa la existencia de fallos en el rendimiento para accionar correctivamente, donde se interviene cuando las problemáticas son ya demasiado graves, o no dar iniciativa de actuación para evitar tomar decisiones” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.121; Bass, 1985).

V. CONCLUSIONES

1. La investigación terminó por determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella en dos perspectivas, desde la posición del mismo jefe y a opinión de los trabajadores hacia sus jefes. Se estableció que los jefes afirmaron tener niveles muy altos y altos de liderazgo en un 50%, y otro 50% aseguraron tener niveles medios de liderazgo organizacional. Mientras que, en opinión de los trabajadores consideraron que sus jefes tienen niveles bajos y muy bajos de liderazgo en un 40%. Esto permitió contrastar que los jefes de la entidad creen ser líderes, pero sus trabajadores tienen otra opinión al respecto de las aptitudes de liderazgo que sus superiores presentan (Tabla 1).
2. Se determinó el nivel de liderazgo transformacional, los jefes afirmaron en un 50% niveles muy altos y altos en su comportamiento como líderes transformacionales; sin embargo, los trabajadores opinaron que en un 36% sus jefes tienen niveles bajos y muy bajos de liderazgo transformacional (Tabla 2).
3. Se estableció el nivel de liderazgo transaccional, los jefes determinaron que sus niveles de líder transaccional fueron muy altos y altos en un 100%; a opinión de los trabajadores en un 40% contrastaron que sus jefes sí se comportan como líderes transaccionales, sin embargo un 39% de los trabajadores afirmaron que sus jefes mantienen niveles de liderazgo transaccional bajos y muy bajos (Tabla 3).
4. Se determinó el nivel de liderazgo evitativo-pasivo, los jefes establecieron que sus niveles de liderazgo evitativo-pasivo fueron bajos en un 33%, y un 50% consideraron mantener un comportamiento laissez faire en niveles muy altos y altos. Mientras que en contraposición según opinión de los trabajadores, un 51% de ellos afirmaron que sus jefes se comportan como líderes evitativos-pasivos (Tabla 4).

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la gerencia de la empresa Saga Falabella de acuerdo a una deficiencia en aptitudes de liderazgo de los diferentes jefes o supervisores de área, capacitar a los mismos en técnicas de liderazgo emergentes como la transformacional, a partir de la implementación de una propuesta de mejora compuesta por talleres y reuniones. Ya que se ha reconocido al denominado estilo de liderazgo, una oportunidad de adoptar posturas y cualidades de un líder eficiente.
- Con respecto al liderazgo transformacional, se recomienda al gerente en coordinación con el área de recursos humanos, promover el desarrollo de talleres para los jefes donde se les enseñe a motivar el nivel de participación creativa, saber crear y gestionar relaciones comunicativas abiertas, y saber transmitir a sus seguidores la pasión, creencia y motivación con respecto a la misión y visión de la empresa.
- Con respecto al liderazgo transaccional, se recomienda al gerente en coordinación con el área de recursos humanos comenzar a supervisar mejor a todos sus jefes de área. Primero, a partir de una evaluación de rendimiento, reconocer el desempeño en condiciones de aptitudes de liderazgo transaccional. Luego, se podrá proceder a capacitar a los superiores en características como, el tipo de orientación de estrategia que tenga el profesional para crear un entorno laboral sin problemáticas evidentes que limiten la conducta de los trabajadores. Y además se les debe educar a los jefes bajo una política de dar incentivos de acuerdo al rendimiento de los trabajadores.
- Y en referencia al estilo de liderazgo evitativo-pasivo, se recomienda directamente al gerente en coordinación con el área de recursos humanos enfatizar en el compromiso por parte de los jefes de la entidad de evitar a como dé lugar cualquier tipo de comportamiento de liderazgo laissez faire. Es más, vendrá a ser realmente necesario aplicar todas las recomendaciones y la potencial propuesta de liderazgo transformacional, para minimizar los índices de liderazgo evitativo-pasivo de los jefes que se identificaron según la opinión de sus propios trabajadores o seguidores.

VII. PROPUESTA

PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Objetivos:

1. Potenciar el liderazgo organizacional.
2. Potenciar el liderazgo transformacional.
3. Potenciar el liderazgo transaccional.
4. Potenciar el liderazgo evitativo-pasivo.

Prácticas:

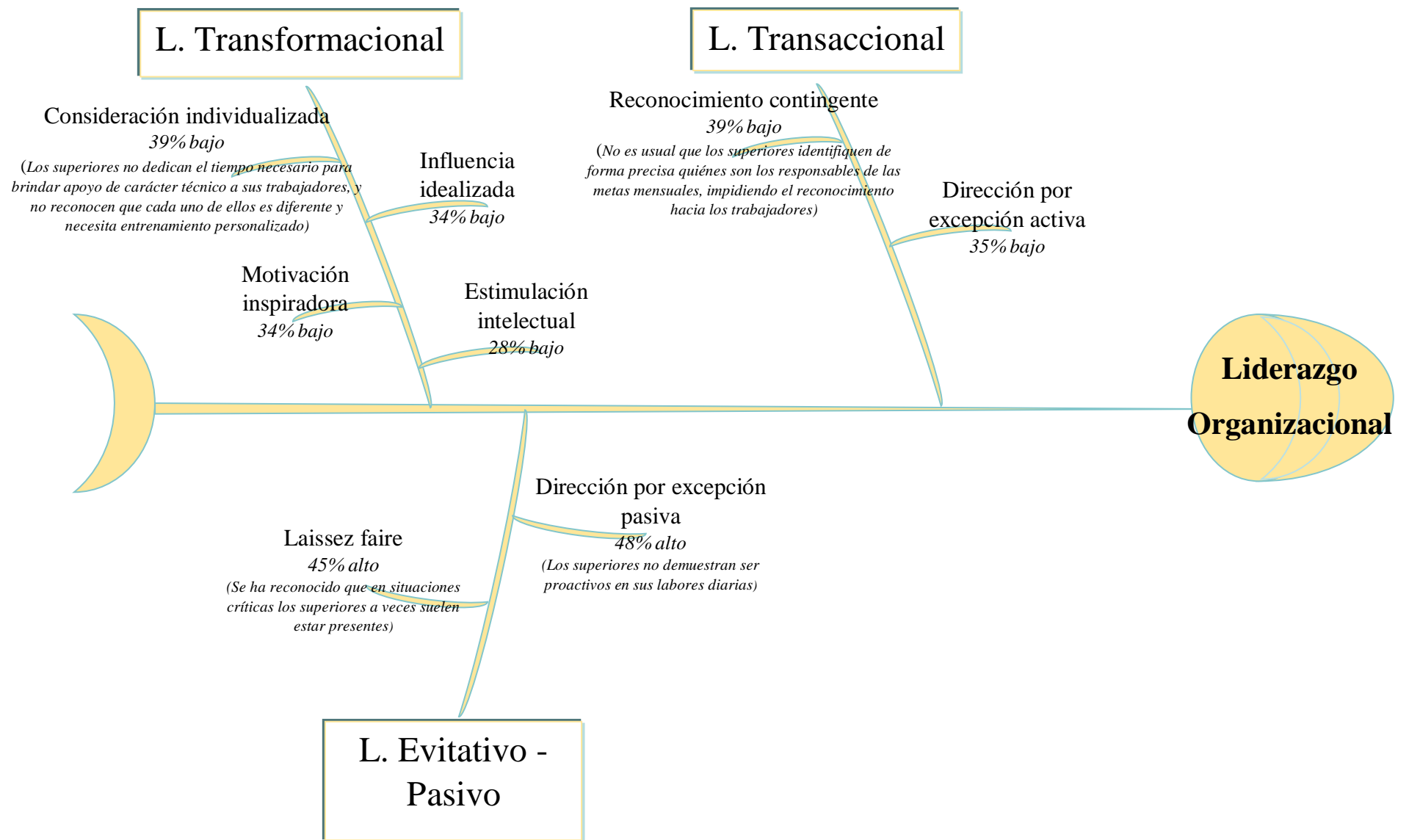
1. Exposición de clase con presentación de la temática de liderazgo transformacional, transaccional, y evitativo-pasivo.
2. Actividades en grupos para incentivar la interacción entre supervisores y así identificar los atributos de un líder comercial con enfoque en lo transformacional.
3. Trabajo de parejas siguiendo la metodología del caso, donde se pueda reconocer cómo debe ser el comportamiento de un verdadero líder transformacional.

Recursos necesarios:

1. Uso de PowerPoint para la presentación.
2. Impresiones del tema y cuaderno de apuntes para incentivar el debate.
3. Papelotes, plumones, borrador (para ejemplificar y maximizar ideas).

Tiempo:

8 sesiones de 45 minutos durante 2 meses



1. Consideración individualizada.

- Mejora en la gestión del tiempo para crear espacios donde se pueda entrenar, capacitar y guiar a los trabajadores, enfocados a la mejora continua de la actividad laboral diaria.
- Incrementar el grado de sensibilidad hacia sus trabajadores, ajustar el trato de acuerdo a la personalidad del arquetipo de empleado.
- Capacidad de acondicionar su comportamiento o actitud de acuerdo a las necesidades e expectativas de sus trabajadores.
- Potenciar las habilidades de los trabajadores, a través de la designación de tareas de mayor compromiso.

2. Reconocimiento contingente.

- Mostrarse cordial y dispuesto a ofrecer apoyo condicional en las diferentes actividades en el centro de trabajo.
- Alinear mejor los objetivos de rendimiento de la entidad de acuerdo al grado de participación que tenga cada trabajador, y que este ha de tener claro y cumplir. Para que sea más factible el posterior reconocimiento por alcanzar metas u objetivos, siendo así evidente el responsable de cada logro.
- Motivar a los trabajadores a través de potenciales incentivos en medio de la actividad. Y de vez en cuando, promover el grado de recordación a los trabajadores sobre lo que recibirán si es que conciben sus metas u objetivos de forma óptima y rápida.
- Mejorar los tipos de reacciones ante el cumplimiento de objetivos de los trabajadores, ellos necesitan evidenciar satisfacción cuando se han cumplido las expectativas.

3. Dirección por excepción pasiva.

- Desarrollar un comportamiento altamente proactivo, para disipar la presencia de problemáticas que puedan posicionarse fuertemente.
- Aprender a elaborar medidas o planes de contingencias como alternativas de solución inmediatas ante cualquier eventualidad negativa potencial.

- Eliminar la creencia de si funciona, no se debe arreglar o mejorar. Implementar una filosofía de trabajo donde se incentive la periódica revisión de forma individual de los resultados en la actividad laboral diaria.

4. Laissez faire.

- Demostrar ser el primero en comprometerse con la iniciativa de solución de una problemática existente.
- Mantenerse alerta y en presencia lo más completamente posible, para socorrer a sus trabajadores ante cual contingencia.
- Incrementar su capacidad en la toma de decisiones, mejorar su poder de evaluación, crear alternativas de solución de calidad y hacer aplicable cada decisión.
- Desarrollar un mejor poder de análisis y respuesta inmediata, para dar rápida solución ante cualquier duda de los trabajadores en medio de sus actividades.

CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

<i>SAGA FALABELLA</i>							
<i>PLAN DE ACCIÓN - DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>							
FASE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES / ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	INDICADORES	FECHA	
						Inicio	Fin.
E J E C U C I Ó N	Potenciar el liderazgo organizacional	Potenciar el liderazgo transformacional	Taller de Consideración individualizada	Gerente y Encargado de RR.HH.		03/02/2020	08/02/2020
			Medición y reunión	Gerente y Encargado de RR.HH.	Nº de oportunidades para capacitar a los trabajadores	15/02/2020	15/02/2020
					Grado de sensibilidad adquirido hacia los trabajadores		
					Nivel de adaptabilidad en el comportamiento de acuerdo a la personalidad de los trabajadores		
		Tipos de delegaciones o asignaciones de tareas a los trabajadores					
		Potenciar el liderazgo transaccional	Taller de Reconocimiento contingente	Gerente y Encargado de RR.HH.		17/02/2020	22/02/2020
			Medición y reunión	Gerente y Encargado de RR.HH.	Grado de cordialidad y disponibilidad hacia los trabajadores	29/02/2020	29/02/2020
					Tipos de reconocimientos otorgados a los trabajadores		
		Formas de reaccionar ante los resultados positivos de los trabajadores					
		Potenciar el liderazgo evitativo - pasivo	Taller de Dirección por excepción pasiva	Gerente y Encargado de RR.HH.		02/03/2020	07/03/2020
			Medición y reunión	Gerente y Encargado de RR.HH.	Nivel de proactividad desarrollado	14/03/2020	14/03/2020
					Nº de situaciones problemáticas identificadas		
Tipos de alternativas de solución propuestas							
Nº de alternativas de solución aplicadas							
Taller de Laissez faire	Gerente y Encargado de RR.HH.		16/03/2020	21/03/2020			
Medición y reunión	Gerente y Encargado de RR.HH.	Nº de oportunidades en tomar la iniciativa en solucionar una problemática	28/03/2020	28/03/2020			
		Nº de oportunidades de haber ayudado a los trabajadores en diferentes contingencias					
		Nivel desarrollado en la toma de decisiones					

REFERENCIAS

- Ascencio, G. (2018). *Liderazgo organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Ragash-Sihuas-2018*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Chimbote, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19135/ascencio_ag.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barling, J., Weber, J. y Kelloway, E. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, núm. 6, julio, 1996, pp. 827–832. Recuperado de Estados Unidos <https://psycnet.apa.org/record/1996-06918-019>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Estados Unidos: Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, vol. 18, núm. 3, junio, 1990, pp. 19–31. Recuperado de Estados Unidos http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, núm. 1, junio, 1999, pp. 9-32. Recuperado de Estados Unidos http://techtied.net/wp-content/uploads/2007/10/bass_transformational_leadership.pdf
- Bass, B., Avolio, B. y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. *The journal of the British Psychological Society*, vol. 2, núm. 72, octubre-

diciembre, 1999, pp. 441-462. Recuperado de Inglaterra
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317999166789>

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, núm. 2, enero-junio, 2003, pp. 207-218. Recuperado de Estados Unidos <http://dr-hatfield.com/Download/Leadership/apl882207.pdf>

Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Estados Unidos: Harper & Row.

Bracho, O. y García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista Clío América*, vol. 5, núm. 10, julio-diciembre, 2011, pp. 182-203. Recuperado de Venezuela <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114800.pdf>

Bracho, O., García, J. y Medina, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Revista Coeptum*, vol. 3, núm. 2, noviembre-abril, 2012, pp. 127-140. Recuperado de Venezuela <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1672>

Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 15, núm. 2, octubre-enero, 2013, pp. 165-177. Recuperado de Venezuela <http://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Burns, J. (1978). *Leadership*. Estados Unidos: Harper & Row, Cass Canfield Book.

Bycio, P., Hackett, R. y Allen, J. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, núm. 4, marzo, 1995, pp. 468-478. Recuperado de Estados Unidos <https://psycnet.apa.org/record/1995-42525-001>

- Camones, P. (2014). *Liderazgo organizacional y su relación con el desarrollo de gestión educativa en la I.E. G.U.E.M.T. de Luzuriaga de Independencia Huaraz – Ancash en el año 2014*. (Tesis de maestría), Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1583>
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. (Tesis de licenciatura), Universidad de Alcalá, Madrid, España. Recuperado de <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>
- Centeno, M. (2012). *Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional*. (Tesis de licenciatura), Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2041/CentenoMarcela2012.pdf?sequence=1>
- Chávez, J. y Ibarra, P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Red de Revistas Científicas Redalyc*, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 138-158. Recuperado de Venezuela <http://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, vol. 1, núm. 39, mayo-agosto, 2013, pp. 152-164. Recuperado de Colombia <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Redalyc*, vol. 15, núm. 25, julio-diciembre, 2013, pp. 13-32. Recuperado de Colombia <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746002.pdf>

DiLiello, T. y Houghton, J. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, núm. 4, junio, 2006, pp. 319-337. Recuperado de Estados Unidos <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940610663114/full/html>

Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Estados Unidos: Harper & Row.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 4, agosto, 2002, pp. 735-744. Recuperado de Estados Unidos https://www.jstor.org/stable/3069307?seq=1#page_scan_tab_contents

Estrada, J. (2017). *Relación del Liderazgo con el Desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Iasacorp International S.A - Lima, 2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12366/Estrada_YJF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Scielo*, vol. 12, núm. 3, setiembre-diciembre, 2012, pp. 34-60. Recuperado de Cuba http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde teorías organizacionales. *Scielo*, vol. 11, núm. 1, enero-julio, 2015, pp. 60-79. Recuperado de Colombia <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>

- Ghamrawi, N. (2013). The Relationship between the Leadership Styles of Lebanese Public School Principals and Their Attitudes towards ICT versus the Level of ICT Use by Their Teachers. *Open Journal of Leadership*, vol.2, núm.1, marzo, 2013, pp. 11-20. Recuperado de Líbano [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=29057](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/journal/paperinformation.aspx?paperid=29057)
- Gestión (2015). *Liderazgo impacta en 70% en clima organizacional*. Perú: Gestión.pe. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/liderazgo-impacta-70-clima-organizacional-94108>
- Hao, M. y Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 15, núm. 9, junio, 2015, pp. 1-6. Recuperado de Malasia https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/1-How-Effective-Leadership.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hersey P., Blanchard K. y Natemeyer W. (1979). *Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power*. Estados Unidos: Group & Organization Studies. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117900400404>
- Keller, R. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, vol. 18, núm. 3, setiembre, 1992, pp. 489-501. Recuperado de Estados Unidos <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800304>
- Marín, C. y Páez, D. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Scribd*, vol. 2, núm. 1, marzo-junio, 2014, pp. 122-146. Recuperado de Colombia <https://es.scribd.com/document/363916352/3989-15874-1-PB>

- Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W. y Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional Como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, 2017, pp. 140 - 157. Recuperado de Colombia <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2980>
- Mendoza, I., Castaño, J. y García, B. (2018). *Influencia del Liderazgo Transformacional, Transaccional y Laissez Faire en el Compromiso de Personal Asistencial Hospitalario en Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México. México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/3.07.pdf>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, vol. 14, núm. 1, marzo-junio, 2006, pp. 118-134. Recuperado de Colombia <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Perdomo, Y. y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista Cicag*, vol. 6, núm. 2, julio, 2009, pp. 30-48. Recuperado de Venezuela <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3153331.pdf>
- Rodríguez, A. (2014). *El liderazgo en el ámbito empresarial dentro del contexto del desarrollo humano*. (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2703/1/73568843.pdf>
- Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional. Qué es y cómo medirlo Ebook*. Estados Unidos. Google Books. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books/about/Liderazgo_transformacional_Qu%C3%A9_es_y_c%C3%B3.html?id=KGeADwAAQBAJ&redir_esc=y

Vargas, I. (2015). El 80% de las empresas en México, sin empleados líderes. España: Diario Expansión. Recuperado de <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/01/19/empresas-carecen-de-lideres-preparados-para-ascender>

Walumbwa F., Lawler, J., Avolio, B., Wang, P y Shi, K. (2005). Transformational Leadership and Work-Related Attitudes: The Moderating Effects of Collective and Self-Efficacy Across Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, núm. 3, marzo, 2005, pp. 412-427. Recuperado de China <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190501100301>

Walumbwa F., Wang, P., Lawler, J. y Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, núm. 4, diciembre, 2004, pp. 515-530. Recuperado de China <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/0963179042596441>

Weichun Z., Avolio, B. y Walumbwa, F. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, vol. 34, núm. 5, marzo, 2009, pp. 2-10. Recuperado de Sudáfrica <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601108331242>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

Problema	Objetivo General	Objetivo Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Marco teórico	Método
¿Cómo se encuentran los niveles de liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote - 2019?	Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote - 2019	Analizar los niveles de liderazgo transformacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019	Liderazgo organizacional	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	<p>Liderazgo organizacional “El liderazgo organizacional es un tipo de sistema establecido para direccionar a los recursos humanos a la obtención de metas organizacionales a través de la capacidad de influencia que desarrolle el líder y este aplique sobre su equipo” (Perdomo y Prieto, 2009, p.35).</p> <p>Liderazgo transformacional Para Burns (1978) citado por Bass, Jung, Avolio y Berson (2003, p.208) el liderazgo transformacional es un estilo referente del liderazgo que genera en las organizaciones un cambio importante, de valor y eficaz en los trabajadores.</p> <p>Liderazgo transaccional Según Burns (1978) citado por Bass, Jung, Avolio y Berson (2003, p.208) el liderazgo transaccional es un estilo enfocado a la orientación estratégica de la organización hacia el liderazgo, creando un clima liberado de problemas que dificulten la conducta de sus miembros.</p> <p>Liderazgo evitativo – pasivo (laissez faire) Según Bass (1985) citado por Mendoza y Ortiz (2006, p.121) destacó que en “el liderazgo pasivo o evitador el líder supervisa la existencia de fallos en el rendimiento para accionar correctivamente, donde se interviene cuando las problemáticas son ya demasiado graves, o no dar iniciativa de actuación para evitar tomar decisiones”.</p>	<p>Tipo de Investigación Cuantitativo</p> <p>Nivel de investigación Descriptiva-propositiva</p> <p>Metodología No experimental de corte transversal</p> <p>Población Trabajadores de la empresa Saga Falabella</p> <p>Muestra Finita</p> <p>Técnica e instrumento de investigación Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ 5X) de Bass y Avolio</p>
		Analizar los niveles de liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019			Motivación inspiradora	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21		
		Analizar los niveles de liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019			Estimulación intelectual	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29		
		Analizar los niveles de liderazgo transaccional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019			Consideración individualizada	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37		
		Analizar los niveles de comportamiento laissez faire de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019		Liderazgo transaccional	Reconocimiento contingente	38, 39, 40, 41, 42, 43		
		Analizar los niveles de comportamiento laissez faire de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019			Dirección por excepción activa	44, 45, 46, 47, 48, 49		
		Determinar una propuesta de mejora sobre liderazgo organizacional para la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.		Liderazgo evitativo – pasivo (laissez faire)	Dirección por excepción pasiva	50, 51, 52, 53, 54, 55		
					Laissez faire	56, 57, 58, 59, 60, 61, 62		

ANEXO 2: FICHA TÉCNICA
MODELO INSTRUMENTO
CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Estimado(a) docente:

El presente instrumento tiene por finalidad identificar el nivel del liderazgo organizacional de los jefes y supervisores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote en el año 2019, y a partir del cual elaborar una propuesta para mejorar dicha capacidad.

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” la alternativa de la columna en cada uno de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción del nivel de liderazgo organizacional que demuestren los trabajadores, según la siguiente escala:

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN	INDICADORES	Valoración				
		NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. Converso sobre mis valores y creencias más importantes.					
	2. Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.					
	3. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.					
	4. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.					
	5. Comparto los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
	6. Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.					
	7. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
	8. Me interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.					

9. Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.					
10. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
11. Actúo de modo que gano el respeto de los demás.					
12. Intento mostrarme con confianza y poder.					
13. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
14. Intento ser un modelo a seguir para los demás.					
15. Hablo en forma optimista acerca del futuro.					
16. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.					
17. Construyo una visión estimulante del futuro.					
18. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.					
19. Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.					
20. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
21. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
22. Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.					
23. Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.					
24. Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.					
25. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
26. Evaluó las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
27. Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.					
28. Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
29. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
30. Dedico gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar.					
31. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
32. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.					
33. Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.					

	34. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
	35. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
	36. Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.					
	37. Informo constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen.					
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	38. Ayudo a otros siempre que se esfuercen.					
	39. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, en el logro de los objetivos de producción.					
	40. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas de producción.					
	41. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las expectativas.					
	42. Aclaro a cada uno, lo que recibirá a cambio de sus esfuerzos.					
	43. Informo a los demás que están haciendo bien su trabajo, cuando logran los estándares esperados.					
	44. Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares requeridos.					
	45. Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
	46. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
	47. Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los estándares.					
	48. Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.					
49. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.						
LIDERAZGO EVITATIVO – PASIVO (LAISSEZ FAIRE)	50. Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven serios.					
	51. Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.					
	52. Muestro mi firme creencia en que si algo no está roto, no es necesario repararlo.					
	53. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.					
	54. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.					
	55. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
	56. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.					
	57. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.					

58. Me cuesta tomar decisiones.					
59. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.					
60. Tiendo a no corregir errores ni fallas.					
61. Generalmente prefiero no tomar decisiones.					
62. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					

MODELO FICHA TÉCNICA

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Técnica:** Encuesta.
- 1.2. Tipo de instrumento:** Cuestionario.
- 1.3. Lugar:** Saga Falabella.
- 1.4. Forma de aplicación:** Colectivo.
- 1.5. Autor:** Bernard Bass y Bruce Avolio.
- 1.6. Medición:** Liderazgo organizacional.
- 1.7. Administración:** Jefes.
- 1.8. Tiempo de aplicación:** 10 minutos

II.-OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

El objetivo del instrumento tiene como finalidad identificar el nivel de liderazgo organizacional de los jefes y supervisores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote en el año 2019.

III.-INSTRUCCIONES:

1. El cuestionario sobre liderazgo organizacional consta de 62 ítems correspondiendo 37 a la dimensión Liderazgo Transformacional, 12 a la dimensión Liderazgo Transaccional y finalmente 13 a la dimensión Liderazgo Evitativo – Pasivo (Laissez Faire).
2. El sistema de calificación para las tres dimensiones es: Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4) y Siempre (5). Sumando un puntaje máximo de 310.
3. Los niveles para describir el liderazgo organizacional son: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo evitativo – pasivo (laissez faire).

IV.-MATERIALES:

Cuestionario desarrollado para los encargados de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote en el año 2019, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

V.- VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, test de liderazgo organizacional, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue $\alpha = 0,962$, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad excelente, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,962	62

VII. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
	MOTIVACIÓN INSPIRADORA: 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA: 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	RECONOCIMIENTO CONTINGENTE: 38, 39, 40, 41, 42, 43
	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA: 44, 45, 46, 47, 48, 49
LIDERAZGO EVITATIVO – PASIVO (LAISSEZ FAIRE)	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA: 50, 51, 52, 53, 54, 55
	LAISSEZ FAIRE: 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Siempre	260 - 310	155 – 185	50 - 60	55 – 65
A menudo	211 - 259	126 – 154	41 - 49	44 – 54
A veces	161 - 210	96 – 125	31 - 40	34 – 43
Rara vez	112 - 160	67 – 95	22 - 30	23 – 33
Nunca	62 - 111	37 – 66	12 - 21	13 – 22

MODELO INSTRUMENTO
CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Estimado(a) docente:

El presente instrumento tiene por finalidad identificar el nivel del liderazgo organizacional de los jefes y supervisores desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote en el año 2019, y a partir del cual elaborar una propuesta para mejorar dicha capacidad.

INSTRUCCIONES: Marque con una “x” la alternativa de la columna en cada uno de los enunciados propuestos, de acuerdo a su percepción del nivel de liderazgo organizacional que demuestren los trabajadores, según la siguiente escala:

NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN	INDICADORES	Valoración				
		NUNCA	RARA VEZ	A VECES	A MENUDO	SIEMPRE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1. Considera que sus superiores hablan sobre sus valores y creencias más importantes.					
	2. Sus jefes inmediatos especifican la importancia de tener una alta razón de ser.					
	3. Mantienen sus jefes consideración de las consecuencias morales y éticas de las decisiones.					
	4. Considera que el gerente y los supervisores enfatizan la importancia de tener un sentido colectivo de la misión.					
	5. Sus superiores hacen que las personas se sientan orgullosas por trabajar con él/ella.					
	6. Los encargados van más allá del interés propio para el bien del grupo.					
	7. Considera que sus superiores actúan de forma que generan su respeto.					

	8. El gerente y los supervisores muestran un sentido de poder y confianza en las decisiones.					
	9. Sus jefes hablan con optimismo del futuro.					
	10. Considera que sus superiores hablan con entusiasmo sobre lo que se debe valorar.					
	11. Percibe una expresión clara de una visión convincente del futuro por parte de sus jefes.					
	12. Sus superiores siempre expresan confianza sobre el logro de objetivos.					
	13. Considera que sus jefes inmediatos reexaminan suposiciones cruciales para ver si son apropiadas.					
	14. Son correctas las acciones de sus superiores en la búsqueda de perspectivas diversas al momento de resolver problemas.					
	15. Los encargados hacen que usted vea los problemas de distintos ángulos.					
	16. Considera que sus superiores sugieren nuevas formas realizar los deberes asignados.					
	17. Identifica que sus superiores aprovechan el tiempo para enseñar y entrenar cuando se necesita.					
	18. Considera que sus jefes le tratan como una persona y no únicamente como un miembro de un grupo.					
	19. Los encargados de la empresa consideran que cada persona tiene diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones a las de los demás.					
	20. Sus jefes directos le ayudan a desarrollar sus fortalezas.					
LLIDERAZGO TRANSACCIONAL	21. Sus superiores le brindan ayuda a cambio de sus esfuerzos.					
	22. Considera que sus jefes debaten en términos específicos respecto de quien es responsable de lograr los objetivos de rendimiento.					
	23. Sus superiores esclarecen lo que uno espera recibir cuando se logran las metas de desempeño.					
	24. Considera que los jefes de la empresa expresan satisfacción cuando cumplió con las expectativas.					
	25. Percibe por parte de sus superiores plena atención en regularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.					
	26. Sus jefes inmediatos concentran toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas.					
	27. Considera que sus jefes directos hacen un seguimiento de todos los errores.					

	28. Sus superiores les hacen dirigir su atención a los fracasos para cumplir con los estándares.					
LIDERAZGO EVITATIVO – PASIVO (LAISSEZ FAIRE)	29. Considera que sus jefes no interfieren hasta que los problemas se tornan serios.					
	30. Cree que sus superiores esperan que las cosas vaya mal antes de tomar medidas.					
	31. Sus jefes directos demuestran ser fieles creyentes del “si funciona, no lo arregles”.					
	32. Suelen demostrar sus superiores que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar medidas.					
	33. Considera que los encargados del negocio evitan involucrarse cuando surgen problemas importantes.					
	34. El gerente y los supervisores están ausentes cuando se les necesita.					
	35. Considera que sus jefes directos evitan tomar decisiones.					
	36. Cree que sus superiores retrasan las respuestas a preguntas urgentes.					

MODELO FICHA TÉCNICA

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

I.- DATOS INFORMATIVOS:

- 1.9. **Técnica:** Encuesta.
- 1.10. **Tipo de instrumento:** Cuestionario.
- 1.11. **Lugar:** Saga Falabella.
- 1.12. **Forma de aplicación:** Colectivo.
- 1.13. **Autor:** Bernard Bass y Bruce Avolio.
- 1.14. **Medición:** Liderazgo organizacional.
- 1.15. **Administración:** Trabajadores.
- 1.16. **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

II.-OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

El objetivo del instrumento tiene como finalidad identificar el nivel de liderazgo organizacional de los jefes y supervisores desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote en el año 2019.

III.-INSTRUCCIONES:

4. El cuestionario sobre liderazgo organizacional consta de 36 ítems correspondiendo 20 a la dimensión Liderazgo Transformacional, 8 a la dimensión Liderazgo Transaccional y finalmente 8 a la dimensión Liderazgo Evitativo – Pasivo (Laissez Faire).
5. El sistema de calificación para las tres dimensiones es: Nunca (1), Rara vez (2), A veces (3), A menudo (4) y Siempre (5). Sumando un puntaje máximo de 180.
6. Los niveles para describir el liderazgo organizacional son: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo evitativo – pasivo (laissez faire).

IV.-MATERIALES:

Cuestionario desarrollado para los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote en el año 2019, lápices, lapiceros, borradores y tajadores.

V. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, test de liderazgo organizacional, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue $\alpha = 0,954$, resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad excelente, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,954	36

VIII. EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO:

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	INFLUENCIA IDEALIZADA: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
	MOTIVACIÓN INSPIRADORA: 9, 10, 11, 12
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: 13, 14, 15, 16
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA: 17, 18, 19, 20
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	RECONOCIMIENTO CONTINGENTE: 21, 22, 23, 24
	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA: 25, 26, 27, 28
LIDERAZGO EVITATIVO – PASIVO (LAISSEZ FAIRE)	DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA: 29, 30, 31, 32
	LAISSEZ FAIRE: 33, 34, 35, 36

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Siempre	180 – 151	100 – 84	40 – 34	40 – 34
A menudo	150 – 122	83 – 68	33 – 27	33 – 27
A veces	121 – 94	67 – 52	26 – 21	26 – 21
Rara vez	93 – 65	51 – 36	20 – 14	20 – 14
Nunca	64 – 36	35 – 20	13 – 8	13 – 8

ANEXO 3: RESULTADOS DE ALFA DE CRONBACH DEL INSTRUMENTO MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

Nº ENCUESTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	2	3	2	4	3	4	2	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4
2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4
4	1	2	1	3	2	3	1	2	1	3	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	2	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
6	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	3
7	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2
8	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2
9	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5
10	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4
11	2	2	2	1	1	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	2
12	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
13	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
14	3	2	2	3	1	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
VAR	1.41	1.07	1.57	1.78	1.74	1.64	2.64	0.70	1.69	2.07	2.00	0.70	0.98	1.78	1.70	1.50	0.92	1.70	0.81	0.97	1.64	2.64	1.70	1.17	0.70	1.41

suma de var/item	97.16
k	62
alfa	0.962

α	Interpretación
> 0,9	excelente
> 0,8	bueno
> 0,7	aceptable
> 0,6	cuestionable
> 0,5	malo
≤ 0,5	inaceptable

El presente cálculo corresponde a un instrumento de 62 preguntas y se realizó a una muestra piloto de 15 personas, con una escala de likert de 1 a 5, desde la categoría "Nunca" hasta la categoría "Siempre", el orden es indistinto, pueden hacerlo en el orden contrario, el cálculo será el mismo

LEYENDA DE CODIGO 8
5-Siempre
4-A menudo
3-A veces
2-Rara vez
1-Nunca

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

α - Alfa de Cronbach
 K - Número de ítems
 V_i - Varianza de cada ítem
 V_t - varianza del total

27	28	29	30	31	32	33	34	36	38	37	38	39	40	41	42	43	44	46	48	47	48	49	50	61	62	
23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.	23. Seleccionar todos los elementos que pertenecen a los grupos.
2	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2
5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1	1
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	1	1	1
1	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	2	2
3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	4	3	4	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4
2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	2	1	2	2
3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2
2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	3	1	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2
3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4
3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	2	2	2	2
1.12	0.95	2.29	1.69	2.35	1.31	1.03	2.03	1.46	1.43	1.10	1.98	1.97	2.12	2.27	1.89	1.35	1.97	1.89	2.26	1.38	1.97	1.81	0.96	0.96	1.12	

53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	
53. Creo que los problemas de bien llegar a ser críticos antes de tomar acción.	54. Espero que las situaciones sean vuestras difíciles de resolver para empezar a actuar.	55. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que supia un problema grave.	56. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	57. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.	58. Me cuesta tomar decisiones.	59. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	60. Tiendo a no registrar errores ni fallos.	61. Generalmente prefiero no tomar decisiones.	62. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	
3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	168
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	241
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	236
2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	112
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	232
3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	175
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	162
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	173
1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	232
1	2	3	2	3	3	2	2	2	3	170
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	136
2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	249
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	165
3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	172
1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	232
1.54	1.69	1.55	1.10	1.40	2.11	1.95	1.54	1.64	1.35	1829.952

MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE 5X

NO ENCUESTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2
2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
7	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1
8	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
9	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
10	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
11	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1
12	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
13	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1
14	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
15	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
VAR	1.55	0.92	1.31	0.95	0.84	1.21	0.89	0.95	1.17	1.07	1.07	0.84	0.70	1.12	1.40	1.24	1.54	1.38	1.03	1.64	1.83	0.89	0.81	1.11

s de var/ **36.15**
 k **36**
 alfa **0.954**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α - Alfa de Cronbach
 K - Número de ítems
 Vi - Varianza de cada ítem
 Vt - varianza del total

α	Interpretación
> 0,9	excelente
> 0,8	bueno
> 0,7	aceptable
> 0,6	cuestionable
> 0,5	malo
≤ 0,5	inaceptable

El presente cálculo corresponde a un Instrumento de 36 preguntas y se realizó a una muestra piloto de 15 personas, con una escala de Likert de 1 a 5, desde la categoría "Nunca" hasta la categoría "Siempre", el orden es indistinto, pueden hacer lo en el orden contrario, el cálculo será el mismo.

LEYENDA DE CODIGOS

- 5-Siempre
- 4-A menudo
- 3-A veces
- 2-Rara vez
- 1-Nunca

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
25. Percibe por parte de sus superiores plena atención en regularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.	26. Sus jefes inmediatos conocen toda su atención en el tratamiento de errores, quejas y fallas.	27. Considera que sus jefes directos hacen un seguimiento de todos los errores.	28. Sus superiores les hacen dirigir su atención a los fracasos para cumplir con los estándares.	29. Considera que sus jefes no interfiere hasta que los problemas se tornan serios.	30. Cree que sus superiores esperan que las cosas vaya mal antes de tomar medidas.	31. Sus jefes directos de muestran ser de las creyentes del "si funciona, no lo arregles".	32. Suele leír de mostrar sus superiores que los problemas de bien volverse críticos antes de tomar medidas.	33. Considera que los encargados del negocio evitan involucrarse cuando surge un problema importante.	34. El gerente y los superiores están ausentes cuando se les necesita.	35. Considera que sus jefes directos evitan tomar decisiones.	36. Cree que sus superiores retrasan las respuestas a preguntas urgentes.	
3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	93
3	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	100
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94
4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	119
3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	94
3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	123
3	1	1	1	3	3	4	3	3	3	3	4	69
2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	97
4	5	5	5	2	2	3	2	2	2	2	2	142
2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	95
2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	3	4	70
2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	97
2	1	2	1	4	3	4	4	4	4	3	4	71
4	5	4	5	2	2	3	2	2	2	2	2	137
3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	92
0.60	1.69	1.27	1.35	0.50	0.41	0.46	0.50	0.57	0.41	0.41	0.74	496.4095

ANEXO 4: FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Validación del Cuestionario MLQ

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bernard Bass y Bruce Avolio.

OBJETIVO: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

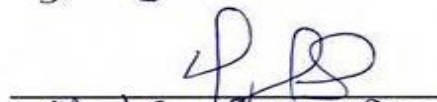
DIRIGIDO A: Los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Aguilar Simchuz Sonia

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister


Sonia Aguilar Simchuz
DNI: 32963045

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

(LAISSEZ FAIRE)		52. Muestro mi firme creencia en que si algo no está roto, no es necesario repararlo.							/	/	/	/			
		53. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.								/	/	/	/		
		54. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.								/	/	/	/		
		55. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.								/	/	/	/		
	Laissez Faire	56. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.								/	/	/	/		
		57. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.								/	/	/	/		
		58. Me cuesta tomar decisiones.								/	/	/	/		
		59. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.								/	/	/	/		
		60. Tiendo a no corregir errores ni fallas.								/	/	/	/		
		61. Generalmente prefiero no tomar decisiones.								/	/	/	/		
		62. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.								/	/	/	/		


 Mgte. María Patricia Sánchez
 DNI: 32363019

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bernard Bass y Bruce Avolio.

OBJETIVO: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : FEUENOA ROJAS PATRICIA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR

Patricia Feuena Rojas
de PATRICIA FEUENOA ROJAS
DNI: 001899351

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

(LAISSEZ FAIRE)		52. Muestro mi firme creencia en que si algo no está roto, no es necesario repararlo.						/	/	/	/				
		53. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.						/	/	/	/				
		54. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.						/	/	/	/				
		55. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que suja un problema grave.						/	/	/	/				
	Laissez Faire	56. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.						/	/	/	/				
		57. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.						/	/	/	/				
		58. Me cuesta tomar decisiones.						/	/	/	/				
		59. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.						/	/	/	/				
		60. Tiendo a no corregir errores ni fallas.						/	/	/	/				
		61. Generalmente prefiero no tomar decisiones.						/	/	/	/				
		62. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.						/	/	/	/				

Patricia López
 De Patricia Gabriela Rojas
 DNI: 00139935

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bernard Bass y Bruce Avolio.

OBJETIVO: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.


DIRIGIDO A: Los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : ESTIMADO DE LA CRUZ MONDEL ANTONIO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : DOCTOR.


Dr. _____
DNI: 78195946

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

(LAISSEZ FAIRE)		52. Muestro mi firme creencia en que si algo no está roto, no es necesario repararlo.							/	/	/	/			
		53. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acción.								/	/	/	/		
		54. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para empezar a actuar.								/	/	/	/		
		55. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.								/	/	/	/		
	Laissez Faire	56. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación relevante.								/	/	/	/		
		57. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.								/	/	/	/		
		58. Me cuesta tomar decisiones.								/	/	/	/		
		59. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.								/	/	/	/		
		60. Tiendo a no corregir errores ni fallas.								/	/	/	/		
		61. Generalmente prefiero no tomar decisiones.								/	/	/	/		
		62. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.								/	/	/	/		


 Dr. 29114022 de la Cruz Marcelo Antonio
 DNI: 18195906

Validación del Cuestionario MLQ-5X

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X de Bernard Bass y Bruce Avolio.

OBJETIVO: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

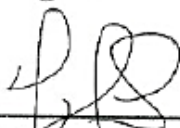
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

Aguilar Sánchez Sonia

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :


Magister


Mgtr. Sonia Aguilar Sánchez

DNI: 32963014

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un x en el casillero que corresponda (x)

		31. Sus jefes directos demuestran ser fieles creyentes del "si funciona, no lo arregles".							✓		✓		✓		✓		
		32. Suelen demostrar sus superiores que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar medidas.							✓		✓		✓		✓		
	Laissez faire	33. Considera que los encargados del negocio evitan involucrarse cuando surgen problemas importantes.							✓		✓		✓		✓		
		34. El gerente y los supervisores están ausentes cuando se les necesita.							✓		✓		✓		✓		
		35. Considera que sus jefes directos evitan tomar decisiones.							✓		✓		✓		✓		
		36. Cree que sus superiores retrasan las respuestas a preguntas urgentes.							✓		✓		✓		✓		


Mtro. Sonia Aguilar Sánchez
 DNI: 32963014

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X de Bernard Bass y Bruce Avolio.

OBJETIVO: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		/		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : FIGUEROA ROJAS Patricia

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctorado

Patricia Figueroa Rojas

DNI: 001399351

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

							✓		✓		✓		✓		
							✓		✓		✓		✓		
	Laissez faire	33. Considera que los encargados del negocio evitan involucrarse cuando surgen problemas importantes.					✓		✓		✓		✓		
		34. El gerente y los supervisores están ausentes cuando se les necesita.					✓		✓		✓		✓		
		35. Considera que sus jefes directos evitan tomar decisiones.					✓		✓		✓		✓		
		36. Cree que sus superiores retrasan las respuestas a preguntas urgentes.					✓		✓		✓		✓		

Patricia Figueroa Rojas

PATRICIA FIGUEROA ROJAS

DNI: 001899351.

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X de Bernard Bass y Bruce Avolio.

OBJETIVO: Determinar los niveles de liderazgo organizacional de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.


DIRIGIDO A: Los trabajadores de la empresa Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Sánchez de la Cruz Manuel Antonio

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor.



DNI: 18195906

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignar una valoración marcando un x en el casillero que corresponda (x)

ANEXO 5: BASE DE DATOS DEL ESTUDIO

BASE DE DATOS - MLQ

DIMENSIONES	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																															TOTAL	CATEGORIZACIÓN						
INDICADORES	INFLUENCIA IDEALIZADA							MOTIVACION INSPIRACIONAL							ESTIMULACION INTELCTUAL							CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA																	
PREGUNTAS	1. Converso sobre mis	2. Enfatizo la importancia de	3. Tomo en consideración	4. Enfatizo la importancia de	5. Comparo los riesgos de las	6. Intento mostrar con mi	7. Tiendo a comportarme de	8. Me interesa saber que necesidades	9. Creo que los demás se sienten	10. Por el bienestar del	11. Activo de modo que gano	12. Intento mostrarme con	13. Quienes trabajan	14. Intento ser un modelo a seguir para los demás	15. Hablo en forma optimista	16. Tiendo a hablar con	17. Construyo una visión	18. Expreso confianza en que	19. Intento aumentar en los demás a	20. Ayudo a los demás a	21. Soy capaz de exponer a los demás	22. Tiendo a evaluar creencias y	23. Cumulo resuelvo problemas	24. Llevo a los demás a mirar los	25. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer	26. Evalúo las consecuencias de las	27. Soy capaz de tolerar las diferencias de	28. Manifiesto mi interés a los demás por lo	29. Tiendo a estimular a los demás a	30. Dedicó gran parte de mi tiempo a	31. Trato a los demás como individuos y no	32. Considero que cada persona tiene	33. Tiendo a ayudar a los demás a	34. Busco la manera de desarrollar	35. Me relaciono personalmente con	36. Sé que necesito cada uno de los	37. Informo constantemente a los demás sobre		
ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37		
1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	169	5
2	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	165	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	158	3
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	157	2
5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	167	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	156	1
FORMULA PARA PERCENTIL 20=																																						157	
FORMULA PARA PERCENTIL 40=																																						158	
FORMULA PARA PERCENTIL 60=																																						165	
FORMULA PARA PERCENTIL 80=																																						167	

LIDERAZGO TRANSACCIONAL												TOTAL	CATEGORIZACIÓN
RECONOCIMIENTO CONTINGENTE						DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA							
38. Ayudo a otros siempre que se estieren.	39. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno en el logro de los	40. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas de	41. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen las	42. Aclaro a cada uno, lo que recibira a cambio de sus esfuerzos.	43. Informo a los demás que están haciendo bien su trabajo.	44. Tiendo a fijar la atención sobre las irregularidades.	45. Concentro toda mi atención en la búsqueda y manejo de	46. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	47. Dirijo mi atención hacia fallas o errores, para lograr los	48. Busco errores, fallas y desviaciones, para corregirlos.	49. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.		
38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	TOTAL	CATEGORIZACIÓN
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	58	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	58	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	58	4
FORMULA PARA PERCENTIL 20=											58		
FORMULA PARA PERCENTIL 40=											58		
FORMULA PARA PERCENTIL 60=											58		
FORMULA PARA PERCENTIL 80=											59		

LIDERAZGO EVITATIVO																	
DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA						LAISSEZ FAIRE						TOTAL	CATEGORIZACIÓN	SUMA TOTAL	CATEGORIZA		
50. Tiendo a no interferir, hasta que los problemas se vuelven	51. Me decido a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	52. Muestro mi firme creencia en que si algo no esta roto, no es	53. Creo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes	54. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver,	55. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que	56. Tiendo a evitar involucrarme cuando surge alguna situación	57. Tiendo a evadirme cuando me necesitan.	58. Me cuesta tomar decisiones.	59. Tiendo a demorar la respuesta a cuestiones urgentes.	60. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	61. Generalmente prefiero no tomar decisiones.					62. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma	
50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62					
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	2	241	5	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	2	236	4	
1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	3	232	3	
2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	17	4	232	3	
2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	23	5	249	5	
2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	18	5	232	3	
													FORMULA PARA PERCENTIL 20=	13		FORMULA PARA PERCENTIL 20=	232
													FORMULA PARA PERCENTIL 40=	16		FORMULA PARA PERCENTIL 40=	232
													FORMULA PARA PERCENTIL 60=	17		FORMULA PARA PERCENTIL 60=	236
													FORMULA PARA PERCENTIL 80=	18		FORMULA PARA PERCENTIL 80=	241

BASE DE DATOS – MLQ 5X

DIMENSIONES	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																				TOTAL	CATEGORIZACION	LIDERAZGO TRANSACCIONAL								TOTAL	CATEGORIZACION	LIDERAZGO EVITATIVO - PASIVO								TOTAL	CATEGORIZACION	TOTAL	CATEGORIZACION
	INFLUENCIA IDEALIZADA								MOTIVACION INSPIRACIONAL				ESTIMULACION INTELLECTUAL				CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA						RECONOCIMIENTO CONTINGENTE				DIRECCION POR EXCEPCION ACTIVA						DIRECCION POR EXCEPCION PASIVA				LAISSEZ FAIRES							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			21	22	23	24	25	26	27	28			29	30	31	32	33	34	35	36				
1	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	48	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	19	1	3	3	4	4	3	3	26	4	93	2	
2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	53	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	21	2	3	4	3	4	3	3	26	4	100	3	
3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	51	3	2	3	3	2	2	2	2	3	19	1	3	3	3	3	3	3	24	3	94	2		
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	73	4	4	4	3	4	4	4	4	3	30	5	2	2	2	2	2	2	2	16	2	119	4	
5	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	48	3	2	2	3	2	3	2	3	3	20	2	4	3	3	3	3	3	4	3	26	4	94	2
6	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	3	3	4	4	3	29	4	3	2	2	3	2	2	2	18	2	123	4	
7	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	3	31	1	1	2	2	1	3	1	1	1	12	1	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	69	1
8	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	52	3	2	2	3	3	2	2	3	2	19	1	3	3	3	3	4	3	3	4	26	4	97	3
9	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	89	5	5	4	4	4	4	5	5	5	36	5	2	2	3	2	2	2	2	17	2	142	5	
10	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	47	2	2	3	2	2	2	2	3	3	19	1	4	3	4	4	3	3	4	4	29	5	95	3
11	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	31	1	1	2	2	1	2	2	1	2	12	1	3	4	3	3	4	3	4	27	4	70	1	
12	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	50	3	3	3	2	2	2	3	3	2	20	2	4	3	3	3	4	3	3	4	27	4	97	3
13	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	30	1	1	1	2	1	2	1	2	1	11	1	4	3	4	4	4	4	3	4	30	5	71	1
14	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	85	4	5	4	4	4	4	5	4	5	35	5	2	2	3	2	2	2	2	17	2	137	5	
15	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	45	2	2	3	2	2	3	2	3	3	20	2	3	3	4	3	4	3	3	4	27	4	92	2
16	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	33	2	2	2	3	2	3	2	3	2	19	1	3	4	3	4	3	4	5	3	29	5	81	1
17	1	2	1	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	30	1	2	3	2	3	3	2	2	3	20	2	3	4	5	3	4	3	5	3	30	5	80	1
18	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	53	4	3	3	2	3	3	2	3	2	21	2	3	4	3	4	3	3	3	26	4	100	3	
19	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	51	3	2	3	3	2	2	2	3	19	1	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	94	2	
20	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	73	4	4	4	3	4	4	4	3	30	5	2	2	2	2	2	2	2	16	2	119	4		
21	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	48	3	2	2	3	2	3	2	3	20	2	4	3	3	3	3	3	4	3	26	4	94	2	
22	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4	4	4	4	3	3	4	4	3	29	4	3	2	2	3	2	2	2	18	2	123	4	
23	1	1	1	2	2	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	3	31	1	1	2	2	1	3	1	1	1	12	1	3	3	4	3	3	3	4	26	4	69	1	
24	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	52	3	2	2	3	3	2	2	3	2	19	1	3	3	3	3	4	3	3	4	26	4	97	3
25	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	32	1	2	3	2	3	4	3	2	3	22	2	3	4	3	4	3	4	3	4	28	4	82	1
26	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	29	1	12	3	2	3	2	3	2	3	30	5	3	4	3	4	5	3	4	5	31	5	90	2
27	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	30	1	2	3	2	3	4	3	2	3	22	2	3	4	5	3	4	3	4	3	29	5	81	1
28	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	32	1	2	3	4	3	2	3	4	2	23	2	3	4	5	3	5	3	4	3	30	5	85	1
29	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	3	2	1	32	1	2	3	2	3	4	3	3	23	2	3	4	5	4	5	4	5	4	34	5	89	2	
30	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	32	1	2	3	4	3	4	3	4	3	26	3	3	4	5	3	5	3	4	3	30	5	88	2

138	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	88	5	3	4	3	4	5	4	5	4	32	5	3	2	3	2	3	2	3	3	21	3	141	5
139	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	89	5	3	4	3	4	5	4	3	4	30	5	3	3	1	3	3	2	2	2	19	2	138	5
140	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	89	5	3	4	3	4	3	5	3	4	29	4	3	2	1	1	1	1	2	2	13	1	131	4
141	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	88	5	3	4	3	4	5	4	5	4	32	5	3	2	3	2	3	2	3	3	21	3	141	5
142	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	89	5	3	4	3	4	5	4	3	4	30	5	3	3	1	3	3	2	2	2	19	2	138	5
143	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	88	5	4	3	4	5	4	4	5	5	34	5	1	2	3	1	3	2	2	3	17	2	139	5
144	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	85	4	3	4	3	4	5	4	3	4	30	5	1	2	3	2	1	3	2	3	17	2	132	5
145	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	6	4	5	94	5	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3	3	1	2	3	3	1	2	3	18	2	140	5
146	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	89	5	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3	1	2	3	2	2	2	2	1	15	1	132	5
147	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	89	5	3	4	5	3	3	3	4	4	29	4	3	2	1	2	3	2	2	1	16	2	134	5
148	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	85	4	4	3	4	3	4	3	4	3	28	3	3	2	3	2	3	2	3	2	20	2	133	5
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	4	3	4	3	4	3	4	4	3	28	3	3	2	3	2	3	3	3	3	22	3	130	4
150	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	89	5	3	4	3	4	3	5	3	4	29	4	3	2	1	1	1	1	2	2	13	1	131	4
151	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	51	3	5	4	3	4	4	4	3	4	31	5	2	1	2	2	1	2	2	2	14	1	96	3
152	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	53	4	3	4	5	4	3	4	5	4	32	5	2	1	1	2	2	2	1	1	12	1	97	3
153	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	50	3	3	4	5	4	3	4	3	4	30	5	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	95	3
154	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	47	2	3	4	3	4	5	3	3	4	29	4	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	92	2
155	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	51	3	5	4	3	4	4	4	3	4	31	5	2	1	2	2	1	2	2	2	14	1	96	3
156	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	53	4	3	4	5	4	3	4	5	4	32	5	2	1	1	2	2	2	1	1	12	1	97	3
157	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	50	3	3	4	5	4	3	4	3	4	30	5	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	95	3
158	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	47	2	3	4	3	4	5	3	3	4	29	4	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	92	2
159	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	52	3	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3	3	4	5	4	3	4	3	3	29	5	109	4
160	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	54	4	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3	3	4	5	4	3	4	5	4	32	5	113	4
161	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	50	3	3	4	5	4	3	4	3	4	30	5	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	95	3
162	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	47	2	3	4	3	4	5	3	3	4	29	4	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	92	2
163	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	52	3	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3	3	4	5	4	3	4	3	3	29	5	109	4
164	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	54	4	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3	3	4	5	4	3	4	5	4	32	5	113	4
165	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	50	3	3	4	5	4	3	4	3	4	30	5	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	95	3
166	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	47	2	3	4	3	4	5	3	3	4	29	4	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	92	2
167	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	50	3	3	4	5	4	3	4	3	4	30	5	2	1	2	2	2	2	2	2	15	1	95	3
168	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	47	2	3	4	3	4	5	3	3	4	29	4	2	2	2	2	2	2	2	2	16	2	92	2
169	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	52	3	3	4	3	4	3	4	3	4	28	3	3	4	5	4	3	4	3	3	29	5	109	4
170	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	54	4	3	4	3	4	3	4	3	3	27	3	3	4	5	4	3	4	5	4	32	5	113	4

FORMULA PARA PERCENTIL 20=	32.8
FORMULA PARA PERCENTIL 40=	48
FORMULA PARA PERCENTIL 60=	53
FORMULA PARA PERCENTIL 80=	86.2

FORMULA PARA PERCENTIL 20=	20
FORMULA PARA PERCENTIL 40=	24
FORMULA PARA PERCENTIL 60=	28.4
FORMULA PARA PERCENTIL 80=	30

FORMULA PARA PERCENTIL 20=	16
FORMULA PARA PERCENTIL 40=	20.6
FORMULA PARA PERCENTIL 60=	26
FORMULA PARA PERCENTIL 80=	29

FORMULA PARA PERCENTIL 20=	85.8
FORMULA PARA PERCENTIL 40=	94.6
FORMULA PARA PERCENTIL 60=	107
FORMULA PARA PERCENTIL 80=	132

ANEXO 6: EVIDENCIA DEL TRABAJO DE CAMPO



ANEXO 7: ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TURNITIN

	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 09-12-2019 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo, Randall Manolo Gutierrez Chilca Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo - Chimbote, revisor (a) de la tesis titulada:

“Análisis del liderazgo organizacional en Saga Falabella de la ciudad de Chimbote – 2019”, de los estudiantes Carhuajulca Jara, Jorge Luis y Valderrama Vega, Alexandra Zuleen constato que la investigación tiene un índice de similitud de 9% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

Los suscritos analizaron dicho reporte y concluyeron que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y Fecha: Nuevo Chimbote 02 de Diciembre de 2019



Firma

Randall Manolo Gutierrez Chilca

DNI: 41942904

ANEXO 8: CAPTURA DE PANTALLA DE TURNITIN

Feedback studio

en:turnitin.com/flag/turnitinfo?ip=1125&ip=16&ip=122770045&ip=1180033485&ip=118

Resumen de coincidencias

9 %

Se están usando fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Consolidación

1	Entregado a Universidad...	5 %
2	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
3	Entregado a Portfolia...	<1 %
4	Entregado a MiG-Arrieta...	<1 %
5	es.scribd.com	<1 %
6	ids.caf	<1 %
7	Entregado a Universidad...	<1 %
8	es.wikibooks.org	<1 %
9	www.acsoa.org.mx	<1 %

Análisis del liderazgo organizacional en Saga Fababilla de la ciudad de Chimbote - 2019

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de liderazgo organizacional en Saga Fababilla de la ciudad de Chimbote - 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración

AUTORES:
Carlinjupka Jara, Jorge Luis (ORCID: 0000-0003-1704-652X)
Valderrama Vega, Alvarado Zuleta (ORCID: 0000-0002-3984-0113)

ASESOR:
Migre Córdova Chikla, Ramalán Marink (ORCID: 0000-0003-2114-3724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Gestión de Organizaciones

CHIMBOTE - PERU
2019

Feedback Report High Resolution

Feedback studio

Página: 1 de 30 Número de submisión: 10705

ANEXO 9: HOJA DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"**

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

VALDERRAMA VEGA ALEXANDRA ZULEEN

D.N.I. : 70524142

Domicilio : NUEVO CHIMBOTE -BELLAMAR 2DA ETAPA MZ. G 3
LOT 22 .

Teléfono : Fijo : 043-359142 Móvil : 966550269

E-mail : walarconh@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela : ADMINISTRACIÓN

Carrera : ADMINISTRACIÓN

Título : LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado :

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

VALDERRAMA VEGA ALEXANDRA ZULEEN

CARHUAJULCA JARA JORGE LUIS

Título de la tesis:

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN SAGA FALABELLA
DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE - 2019

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 10/12/2019



Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

CARHUAJULCA JARA JORGE LUIS

D.N.I. : 73208568

Domicilio : JR.RAMON CASTILLA 483 FLORIDA ALTA

Teléfono : Fijo : 043-359142 Móvil : 966550269

E-mail : walarconh@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela : ADMINISTRACIÓN

Carrera : ADMINISTRACIÓN

Título : LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Tesis de Post Grado

Maestría

Doctorado

Grado :

Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

VALDERRAMA VEGA ALEXANDRA ZULEEN

CARHUAJULCA JARA JORGE LUIS

Título de la tesis:

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN SAGA FALABELLA

DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE - 2019

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : 

Fecha : 10/12/19

ANEXO 10: AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

EP DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ALEXANDRA ZULEEN VALDERRAMA VEGA

INFORME TÍTULADO:

“ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN SAGA FALABELLA DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE - 2019”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 09/12/19

NOTA O MENCIÓN: Diecisiete (17)



DR. MANUEL ANTONIO ESPINOZA DE LA CRUZ

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

EP DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:
JORGE LUIS CARHUAJULCA JARA

INFORME TITULADO:

“ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN SAGA FALABELLA DE LA CIUDAD DE CHIMBOTE - 2019”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 09/12/19

NOTA O MENCIÓN: Diecisiete (17)



DR. MANUEL ANTONIO ESPINOZA DE LA CRUZ

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN