



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo carismático y el compromiso de los
trabajadores: un estudio de caso en una empresa
municipal de Lima, año 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Br. Carmen Narda Cordero Fernández

ASESOR:

Dr. Rubén Quispe Ichpas

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

LIMA - PERÚ

Año 2018

Página del Jurado

Presidente

Dra. Rosalynn Flores Castañeda

Secretario

Dr. Luis Alexis Hidalgo Torres

Vocal

Dr. Rubén Quispe Ichpas

DEDICATORIA

A mi mamá Rosa, por ser mi ejemplo de superación y esfuerzo, a mi papá Alejandro por tenerme confianza, a mis hermanos Sandra, Zulma, Junior y Rodolfo, porque anhelo ser su guía, a mi esposo Fernando y a mis hijos Dana y Franco, porque han sabido sobrellevar esta etapa de estudios y serán siempre la motivación para lograr las metas que me proponga.

AGRADECIMIENTO

A todos los maestros que me brindaron su sapiencia y afianzaron en mí los conocimientos que me ofrecen ahora la oportunidad de aplicarlos con efectividad en mi vida profesional.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Carmen Narda Cordero Fernández, estudiante de la Maestría de Gestión del talento Humano de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con D.N.I. N° 10077674, con la tesis titulada “Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017”.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Lima, 31 de enero de 2018

Br. Carmen Narda Cordero Fernández
DNI N° 10077674

PRESENTACIÓN

Es grato dirigirme a ustedes Señores Miembros del Jurado de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, de la Escuela de Posgrado, con el propósito de efectuar la presentación de este trabajo de investigación, que tiene por título “Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017”, con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano, investigación que será de gran importancia para la comunidad científica, puesto que busca demostrar la importancia que tiene el liderazgo carismático en la interacción entre jefes y trabajadores, llegando a conocer los beneficios de aplicar este tipo de liderazgo en el ámbito laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos se conocerá si en realidad este tipo de liderazgo propicia en los trabajadores el compromiso hacia el trabajo.

En ese sentido, el presente trabajo se encuentra delimitada en seis capítulos, desarrollados de la siguiente manera, el Capítulo I se presenta los antecedentes, el marco teórico, marco conceptual, justificación del trabajo de investigación, la formulación de los problemas, los objetivos que se buscan, así como la justificación del trabajo de investigación. En el Capítulo II: “Marco Metodológico”, se presenta la categorización, así como la metodología, el tipo de estudio, el diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos utilizados, el método de análisis y los aspectos técnicos. Finalmente en el Capítulo III: “Resultados”, se señala las técnicas de análisis de campo que fueron desarrolladas, las fuentes documentales, el marco normativo y comparado, así como el análisis de instrumentos de recolección de datos; el Capítulo IV: desarrolla lo referente a la discusión a la cual se ha arribado; y finalmente el Capítulo V y VI, nos dan a conocer las conclusiones y referencias respectivamente.

ÍNDICE

	Pág.
PÁGINAS PRELIMINARES	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Presentación	VI
Índice	VII
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	14
1.2. Marco teórico referencial	22
1.3. Marco espacial	48
1.4. Marco temporal	48
1.5. Contextualización (histórica, política, cultural, social)	49
1.6. Supuestos teóricos	53
CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	55
2.1. Aproximación temática	56
2.2. Formulación del problema de investigación	60
2.3. Justificación	60
2.4. Relevancia	61
2.5. Contribución	61
2.6. Objetivos	62
2.6.1. Objetivo general	62
2.6.2. Objetivos específicos	62
2.7. Hipótesis	62
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	64
3.1. Metodología	65
3.2. Tipo de estudio	65
3.3. Diseño	66
3.4. Escenario de estudio	66

3.5.	Caracterización de sujetos	68
3.6.	Trayectoria metodológica	68
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	71
3.8.	Tratamiento de la información	71
3.9.	Mapeamiento	72
3.10.	Rigor científico	76
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		77
4.1.	Descripción de resultados	78
4.2.	Teorización de unidades temáticas	94
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		101
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES		108
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES		111
CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		114
ANEXOS		120
Anexo A:	Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ	121
Anexo B:	Carta de presentación para la validación de los instrumentos	122
Anexo C:	Definiciones conceptuales de las categorías y subcategorías	125
Anexo D:	Matriz de categorización	127
Anexo E:	Instrumento 1 de recolección de datos	129
Anexo F:	Instrumento 2 de recolección de datos	131
Anexo G:	Certificados de validez de contenido del instrumento 1	133
Anexo H:	Certificados de validez de contenido del instrumento 2	139
Anexo I:	Cartas de consentimiento informado	145
Anexo J:	Plan de trabajo de campo	147
Anexo K:	Desarrollo del plan de trabajo de campo	148
Anexo LL:	Matriz de consistencia	149
Anexo M:	Entrevistas a gerentes	152
Anexo N:	Entrevista a trabajadores	160
Anexo Ñ:	Artículo de Investigación	176

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Rasgos relacionados a la capacidad del liderazgo	31
Tabla 2. Características clave de los líderes carismáticos	34
Tabla 3. Efectos del líder carismático de Lussier y Achua	38
Tabla 4. Definiciones de Compromiso	44
Tabla 5. Comportamientos observables de la competencia "Compromiso" según el Diccionario de Comportamientos	45
Tabla 6. Capacitaciones brindadas a los equipos de trabajo de los GGPP - Periodo: enero 2017 – agosto 2017	59
Tabla 7. Sujetos de estudio y características	68
Tabla 8. Técnicas, instrumentos y sujetos de estudio	71
Tabla 9. Criterios para evaluar el rigor científico	76

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Características que componen la personalidad según Chiavenato	23
Figura 2. Modelo de Liderazgo de Blake y Mouton	27
Figura 3. Relación de la satisfacción y el compromiso según Alles	43
Figura 4. Componentes del Compromiso Organizacional según Alles	43
Figura 5. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	49
Figura 6. Modelo de Grid Gerencial de Blake y Mouton	50
Figura 7. Ubicación geográfica de EMMSA	73
Figura 8. Frontis principal de EMMSA	73
Figura 9. Organigrama de la empresa EMMSA	74
Figura 10. Mapa Metodológico	74
Figura 11. Mapa Conceptual de la categoría del Liderazgo carismático	75
Figura 12. Mapa Conceptual de la categoría del Compromiso	75
Figura 13. Categoría: Liderazgo carismático y sub categorías	87
Figura 14. Categoría: Compromiso y sub categorías	94
Figura 15. Teorización del problema general: Liderazgo carismático	95
Figura 16. Teorización del problema específico 1: Carisma del líder	96
Figura 17. Teorización del problema específico 2: Motivación	97
Figura 18. Teorización del problema específico 3: Estimulación intelectual	99
Figura 19. Teorización del problema específico 4: Consideración	100

RESUMEN

La presente investigación ha sido realizada con el objetivo de establecer la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores y partimos de la hipótesis: El liderazgo carismático influirá de manera positiva en el compromiso de los trabajadores porque al sentirse estimulados, su rendimiento se ve incrementado en la empresa.

Se utilizó el método de investigación cualitativa y descriptiva con un diseño de estudio de casos. La muestra es de tipo intencional, siendo la población de ciento ocho (108) colaboradores y la muestra estuvo constituida por tres (03) gerentes y seis (06) trabajadores.

Los instrumentos utilizados son dos guías de entrevista semi-estructuradas que fueron sometidas a un proceso de validez de contenido por juicio de expertos, por tres (03) especialistas de Gestión de Talento Humano.

Los resultados expresan que el liderazgo carismático incrementa la autoestima de los trabajadores, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, existe mayor disposición para el trabajo, propicia la integración de los miembros y afianza el compromiso de los trabajadores con la empresa y sus objetivos.

Las conclusiones más importantes del estudio indican que el liderazgo carismático influye en el compromiso de los trabajadores al comprobar una actitud positiva y proactiva hacia el líder, en la que se toma al trabajo como una responsabilidad más que como una obligación, incentivada por la personalidad e imagen y buen trato del jefe a cargo, así como la confianza y el respeto mutuo y la valoración que se otorga a cada uno de los colaboradores, lo cual brinda la libertad para desarrollarse e interactuar con la apertura necesaria para dar a conocer problemas, aportes y el sentir de cada uno de los integrantes del equipo, resultando beneficioso para la empresa en la que laboran.

Palabras claves: Liderazgo, Carisma, Compromiso y Confianza.

ABSTRACT

The present investigation has been carried out with the objective of establishing the influence of the charismatic leadership in the commitment of the workers and we start from the hypothesis: The charismatic leadership will influence in a positive way the commitment of the workers because when feeling stimulated, their performance is seen increased in the company.

The qualitative and descriptive research method was used with a case study design. The sample is intentional, with a population of one hundred and twenty-three (123) employees and the sample consisted of three (03) managers and six (06) workers.

The instruments used are two semi-structured interview guides that were submitted to a content validity process by expert judgment by three (03) Human Talent Management specialists.

The results express that charismatic leadership increases the self-esteem of workers, facilitates the development of functions within the workplace, there is greater willingness to work, promotes the integration of members and strengthens the commitment of workers with the company and their objectives.

The most important conclusions of the study indicate that charismatic leadership influences the commitment of workers to verify a positive and proactive attitude towards the leader, in which they take work as a responsibility rather than as an obligation, motivated by personality and image and good treatment of the head in charge, as well as the trust and mutual respect and appreciation that is given to each of the collaborators, which provides the freedom to develop and interact with the necessary openness to raise awareness of problems, contributions and the feelings of each one of the members of the team, being beneficial for the company in which they work.

Keywords: Leadership, Charism, Commitment and Trust.

**CAPÍTULO I:
INTRODUCCIÓN**

1.1. Antecedentes

Los trabajos de investigación nacionales e internacionales revisados como parte de los antecedentes del presente proyecto de investigación, contemplan una serie de variables y componentes que contribuirán a ampliar mejor el panorama de lo que implica entender el Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores que se encuentran en su entorno directo.

Mediante el presente trabajo se trata de conocer las implicancias y efecto de este tipo de liderazgo causa en los colaboradores que mantienen una fidelidad y compromiso permanente.

1.1.1 Antecedentes internacionales.

Berdecía, González-Domínguez y Carrasquillo (2013) en el artículo científico titulado *Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas* tiene por objetivo reconocer los estilos de liderazgo de sus directivos y su nexos con el éxito organizacional en etapas de crisis económicas. La metodología destinada en el presente estudio es de enfoque cualitativo apoyado en el diseño de estudio de casos, mediante la técnica de grupos focales a los ejecutivos de tres empresas puertorriqueñas con prestigio como parte de los 20 Mejores Patronos. Cada grupo focal fue reproducido y puesto bajo la técnica de análisis de contenido. El producto de la investigación evidencia que el estilo con mayor representación en los tres grupos ejecutivos fue el liderazgo transformacional, seguido por el liderazgo transaccional, sin que hubiera expresiones que se categoricen bajo el Liderazgo Laissez-Faire. Definitivamente, el estudio presenta las manifestaciones que muestran a uno u otro estilo de liderazgo, las diferencias entre los directivos y, la influencia de estos estilos en el éxito organizacional.

Esta investigación muestra los distintos tipos de liderazgo aplicados por los funcionarios de la organización para lograr el éxito, los cuales se orientan al logro de los objetivos de la empresa, consiguiendo identificar a los tres más representativos.

La utilidad de este trabajo de investigación es la de brindar en detalle las

características de distintos liderazgos existentes, a fin de identificar cada una de ellas y tener claramente diferenciados de los que corresponden al liderazgo carismático.

Alicia, Solana y Florencia (2016) en el artículo científico titulado *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*, posee el objetivo de analizar la repercusión del liderazgo transformador, la confianza en el supervisor y la flexibilidad laboral sobre la identidad del trabajador con su organización. El método que se utilizó es el estudio empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en la teoría de la identidad social. Los colaboradores cumplieron con completar los niveles de identificación organizacional, liderazgo transformador, confianza en el supervisor y flexibilidad laboral. El modelo de intervención moderada fue comprobado usando análisis de regresión múltiple y análisis de efectos condicionales. Los efectos obtenidos son: la confianza en el supervisor medió las relaciones entre el liderazgo transformador y la IDO, afinidad ($\beta = 0.29$, $z = 4.26$, $p < 0.001$) e imitación ($\beta = 0.31$, $z = 4.45$, $p < 0.001$).

Estos nexos fueron moderados por la flexibilidad laboral, siendo más firme sobre la IDO por afinidad ($\beta = 0.35$, $p < 0.05$, IC 95% [0.29, 0.41]). La resolución que se obtuvo es que los líderes transformadores influyen en los colaboradores por medio de la confianza que producen en ellos, en tanto que la flexibilidad laboral amplía dichas relaciones. Se indican las implicaciones prácticas de estos descubrimientos y se muestran las fortalezas y debilidades del trabajo realizado.

Este trabajo de investigación proporciona información importante para determinar el tipo de vinculación que existe entre el líder y sus trabajadores, así como los efectos que causan en ellos, específicamente en la identificación con su centro de labores.

La utilidad que proporciona este trabajo de investigación es definir los vínculos emocionales que se van creando ante la influencia de un líder, en repercusión positiva para la organización.

Serrano y Alexandra (2014) en el artículo científico titulado *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*, tiene como objetivo central analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Se hizo una verificación del historial del liderazgo, sus conceptos y las distintas hipótesis planteadas por diversos autores. Se analiza el clima organizacional, sus dimensiones y causas y se define el influjo que sostiene el liderazgo en el clima organizacional y como esto implica en el desempeño de los colaboradores en la institución. A su vez se repasan investigaciones empíricas que ratifiquen la relación entre las variables citadas y se determina que el liderazgo es el desencadenante para un buen rendimiento laboral por medio de la edificación de un excelente clima organizacional basado en las impresiones generadas por el líder.

Este trabajo de investigación facilita información sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional y los resultados positivos obtenidos cuando este se desarrolla dentro del entorno laboral, fomentando un ambiente oportuno para el desenvolvimiento de los procesos de trabajo.

La utilidad de este trabajo de investigación se ve reflejado en la oportunidad de conocer comportamientos y reacciones favorables de los trabajadores, los cuales servirán de indicadores de como un buen clima laboral es fomentado por cierto tipo de liderazgo.

López (2014) en el artículo científico titulado *¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones*, tiene como objetivo ofrecer una revisión actualizada de una perspectiva de liderazgo que surge en los años 80 y define un «Nuevo Liderazgo». El resurgimiento de liderazgo carismático se produce como consecuencia de ser este un tipo de liderazgo con mayores beneficios, por lo que los investigadores psicosociales empiezan a tener en cuenta sus componentes y efectos. Después de un breve repaso a los antecedentes sociológicos del liderazgo carismático, se exponen las aportaciones desde la Psicología Social al estudio de las características de este tipo de liderazgo teniendo en cuenta que los resultados dependen de la relación carismática que se produce entre el líder y seguidores, concebida primero como una propiedad

y luego como un proceso. Por último, apuntamos los posibles límites del liderazgo carismático.

Este trabajo de investigación muestra la importancia del liderazgo y su repercusión en un grupo de personas reunidas para un fin común, es decir, producto de la apreciación individual del liderazgo de cada miembro se obtiene como resultado un cambio de actitud positiva dentro del conjunto.

La utilidad que brinda este trabajo de investigación es dar a conocer los alcances del liderazgo y el tipo de conductas que se desarrollan a partir de su aplicación efectiva en una agrupación determinada.

March-Cerda, Danet y Garcia-Romera (2015) en el artículo científico titulado *Clima emocional y liderazgo en los equipos sanitarios de Andalucía*, tiene como objetivo averiguar cómo predomina el modelo de liderazgo de equipo en la calidad del clima emocional, en los grupos sanitarios de Andalucía. Diseño: Investigación descriptiva, cuantitativa con 6440 especialistas de la medicina y enfermería de 481 Unidades de Gestión Clínica del Servicio Andaluz de Salud. La metodología aplicada es un temario implementado vía internet de producción personal, con 15 interrogantes sobre clima emocional y liderazgo. Se determinó que es indispensable fomentar las pericias motivacionales y cognitivas de liderazgo, para otorgar gran protagonismo y agradecimiento al personal sanitario y beneficiar la gestión compartida en los grupos de trabajo. El producto resultante establece que el liderazgo de equipo es muy valorado por los colaboradores sanitarios, aunado a los valores de clima emocional medio. La capacidad del líder de posibilitar la colaboración de la totalidad de los especialistas en el grupo, así como de precisar y transmitir los objetivos y tareas a realizar, recae favorablemente en la calidad del clima emocional.

Este trabajo de investigación demuestra como el liderazgo favorece y optimiza el desempeño laboral a raíz de la motivación y el reconocimiento del personal fomentando a su vez el trabajo en equipo que a futuro beneficia a los mismos trabajadores con un clima favorable para el trabajo.

La utilidad de este trabajo está enmarcado directamente en exponer los

beneficios que se consiguen al emplear la motivación y el reconocimiento como variables del liderazgo en un ambiente laboral y la relevancia que esto conlleva.

1.1.2 Antecedentes nacionales.

Gonzales y Merma, (2013) en su Tesis de Maestría en Educación titulada *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución educativa Independencia del distrito de Independencia – Lima – 2011*, tiene el objetivo de comprobar qué correlación se estableció entre las variables liderazgo carismático desarrollado por los educadores, con la variable rendimiento académico de los alumnos de las aulas a su cargo. El método de estudio que se aplicaron fueron la observación y una ficha de registro (Escala de Sashkin y Morris). En la publicación se alcanzó como resultado que en las clases de los maestros carismáticos, la mayor participación del alumnado resulto conseguir el nivel de rendimiento en proceso y en pequeña proporción el nivel previsto. Respecto a la valoración lograda en la prueba de Spearman utilizada, permitieron concluir que en la mayoría de los espacios no existió concordancia entre el liderazgo carismático y el rendimiento académico.

Esta investigación nos muestra el interés de conocer la relación de las variables y el efecto positivo causado en los estudiantes del nivel secundario en relación a su aprovechamiento escolar.

La utilidad de la tesis es mostrar el impacto que tiene el liderazgo carismático en los individuos bajo su influencia, lo cual permitirá tener una visión más amplia sobre los efectos de la misma para la formulación de un proyecto propio direccionado al personal de una empresa municipal.

Gamarra (2013) en su tesis de Maestría titulada *Liderazgo carismático como motivación intrínseca y el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos - Lima – 2013*, tiene el objetivo de evidenciar la consecuencia del liderazgo carismático en el desempeño directivo. El método de estudio es la aplicación del cuestionario para averiguar sobre la variable y cada una de las dimensiones de la variable de estudio. El método estadístico para demostrar la hipótesis fue la asimilación de medias y la t de student, con un nivel de

confianza de 95%. La conclusión a la que se llegó fue que la práctica del liderazgo carismático como motivación interna influye de manera significativa en el desempeño del personal con cargo directivo del INPE Santa Mónica Chorrillos de Lima, pues el t calculado 5,432 y el valor de t -crítico 2,042. Se comprobó que, el desempeño directivo de los recursos humanos del INPE Santa Mónica, previamente de la aplicación del liderazgo carismático como motivación intrínseca se halla en un nivel bajo.

Esta investigación brinda un aporte importante en la investigación sobre el liderazgo y su influencia sobre los subordinados que los rodean, considera que no todo aporte o empuje del líder resulta a veces como impacto para el cambio de comportamientos.

La utilidad de esta investigación se vislumbra desde la perspectiva que muestra un panorama diferente de evaluación del impacto ejercido sobre el personal a cargo por el líder.

Prada (2015) en su Tesis para optar por el Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación titulada *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la Provincia de Canta de la Ugel N° 12, Región Lima – Provincias – 2013*, posee el objetivo general de estimar la repercusión del estilo de liderazgo del director y la actuación laboral del maestro en la calidad educativa, de acuerdo al pronunciamiento de los profesores en los centros educativos públicos de la capital de la provincia de Canta de la UGEL N° 12 Región Lima - Provincias. El método empleado es el descriptivo ex-post-facto. Se aplicaron cuestionarios para medir la variable liderazgo directivo, de desempeño docente y la de calidad educativa. La conclusión a la que se llega es: mediante la prueba de regresión logística se comprobó que el estilo del liderazgo del director y el desempeño docente influyen en 8.6% y 7.1 %, respectivamente, sobre la calidad educativa. Asimismo, este resultado estadísticamente es importante porque el valor de significación observada de los coeficientes del modelo de regresión logística $p = 0.034$ y 0.023 es menor al valor de significación teórica $\alpha = 0.05$. En cambio, en la parte descriptiva, se observa que el 65% de los profesores de los colegios públicos de la capital de

la provincia de Canta estimaron que el estilo del liderazgo del director es eficiente, el 30% expresan que es ineficiente; de igual manera, el 65% de los maestros advierten que el desempeño docente es eficiente, el 17.5% manifiestan que es ineficiente y de igual forma el 65% de los educadores piensan que la calidad educativa en las establecimientos de formación en estudio se desarrolla de manera regular; por último, el 25% revelan que la calidad educativa es deficiente.

Esta investigación obedece a una necesidad de establecer los niveles de satisfacción de los seguidores del entorno cercano al líder, y si es que el impacto que se ejerce sobre ellos es el que impulsa el desarrollo óptimo de sus actividades.

La utilidad que se percibe de esta investigación es la que mediante su estudio se puede determinar si hay una relación directa entre la influencia del líder con sus subordinados.

Palomino (2015) en su Tesis para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Pública titulada *Liderazgo del funcionario y relaciones interpersonales según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huarochirí, 2015*, cuenta con el objetivo de precisar la relación que existe entre el liderazgo del funcionario y las relaciones interpersonales según los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huarochirí. El método empleado es un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, se tomó una muestra censal de 70 trabajadores administrativos y de gestión comunal del municipio huarochirano. Las conclusiones advierten que el liderazgo del funcionario está vinculado con las relaciones interpersonales, con un resultado rho de Spearman, 528 y un grado de significación de 0,000 menor al nivel de 0,05, finalizando que hay relación significativa entre el liderazgo del funcionario y las relaciones interpersonales según los trabajadores administrativos del Municipio Distrital de Huarochirí, 2015, y este vínculo es de una dimensión moderada.

Esta investigación nos permitirá conocer la correspondencia del liderazgo con las relaciones interpersonales de los trabajadores, y si este

vínculo fomenta un mejor desarrollo de las actividades laborales debido a la sociabilidad manifiesta por el jefe a cargo.

La utilidad que proporciona el presente trabajo de investigación es conocer las características más resaltantes de la relación entre el liderazgo y el trato personal que darán luces sobre la mejor forma de mantener una convivencia agradable.

Loza (2014) en su Tesis para optar por el Grado Académico de Magister en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología titulada *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*, tiene por objetivo revisar los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional como variables que permiten condiciones adecuadas en cuanto se presentan como condiciones fundamentales para el desarrollo organizacional.. La población asciende a 100 docentes, 65% varones y 35% mujeres; 15% con grado académico de magíster, 56% con título de licenciado en educación y 19% provienen de educación superior pedagógica. Siendo el 100% personal contratado con 2 a 3 años de servicio.

Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante es el "transaccional" y el compromiso organizacional predominante es el "afectivo". Se concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

Esta investigación muestra las características que componen la variable del compromiso y de cómo se encuentra estrechamente vinculada con el liderazgo, lo cual permitirá conocer los factores que propician dicha reacción entre los trabajadores.

La utilidad que muestra el presente análisis es la de conocer como el compromiso laboral se vuelve un factor importante en el desenvolvimiento de los trabajadores dentro de una institución y de cómo se hace más llevadera las relaciones profesionales.

1.2. Marco teórico referencial

En una visión macro acerca de las teorías de la administración, ubicamos el tema del liderazgo inmerso en las implicancias de las Teorías de las Relaciones Humanas y su subcomponente “Teoría de rasgos de personalidad”.

La implicancia de la Teoría de las Relaciones Humanas a las que hace referencia Chiavenato (2007) “brinda un lenguaje distinto al catálogo administrativo: se empieza a mencionar el motivo, liderazgo, interrelación personal, ordenamiento informal, actividad de conjunto de personas, etcétera” (p.102).

Según Chiavenato (2007), con la Teoría de las Relaciones Humanas nació un nuevo pensamiento respecto a la creación del hombre social, en base a los aspectos que se detallan a continuación:

1. Los recursos humanos son seres sociales múltiples que poseen emociones, anhelos y miedos. La conducta en el centro de labores, como en otro sitio, es producto de varios componentes emotivos.
2. Los individuos se encuentran motivados por indudables carencias que consiguen saciar dentro de las agrupaciones comunitarias en la que interactúan. Si existen inconvenientes en la colaboración y los vínculos con el equipo, se incrementa el movimiento de los trabajadores, se aminora la integridad, acrecienta el cansancio psicológico, y disminuyen los niveles de rendimiento.
3. El proceder del conjunto de personas obedece a la forma de control y liderazgo. El inspector eficiente interviene en sus dependientes para alcanzar fidelidad, estándares altos de rendimiento y responsabilidad con las metas de la entidad.
4. Las reglas de los individuos agrupados valen como procedimientos moderadores del proceder de los integrantes y vigilan de manera no formal los niveles de productividad. Esta supervisión social adopta penas positivas (motivaciones, aprobación social, etcétera) o negativas

(chanzas, rechazo por parte de los integrantes, penalidades figuradas, etcétera). (p. 110)

En la teoría de las relaciones humanas, Chiavenato (2007) mencionó como teoría significativa sobre el liderazgo:

Las teorías de los rasgos de personalidad, la misma que asevera que un rasgo es una particularidad que distingue a la personalidad...el guía o dirigente cuenta con características determinadas de temperamento e identidad que lo diferencian de los otros individuos, rasgos de carácter y comportamiento que le facilitan influenciar en la conducta de sus prójimos. (p. 115)

Estas hipótesis recogieron el influjo de la teoría del “gran hombre”, para expresar que el adelanto del orbe se produce debido a la materialización personal de ciertas personas destacadas en el transcurso de la historia de los seres humanos.

Estas son ciertas características que componen la personalidad:

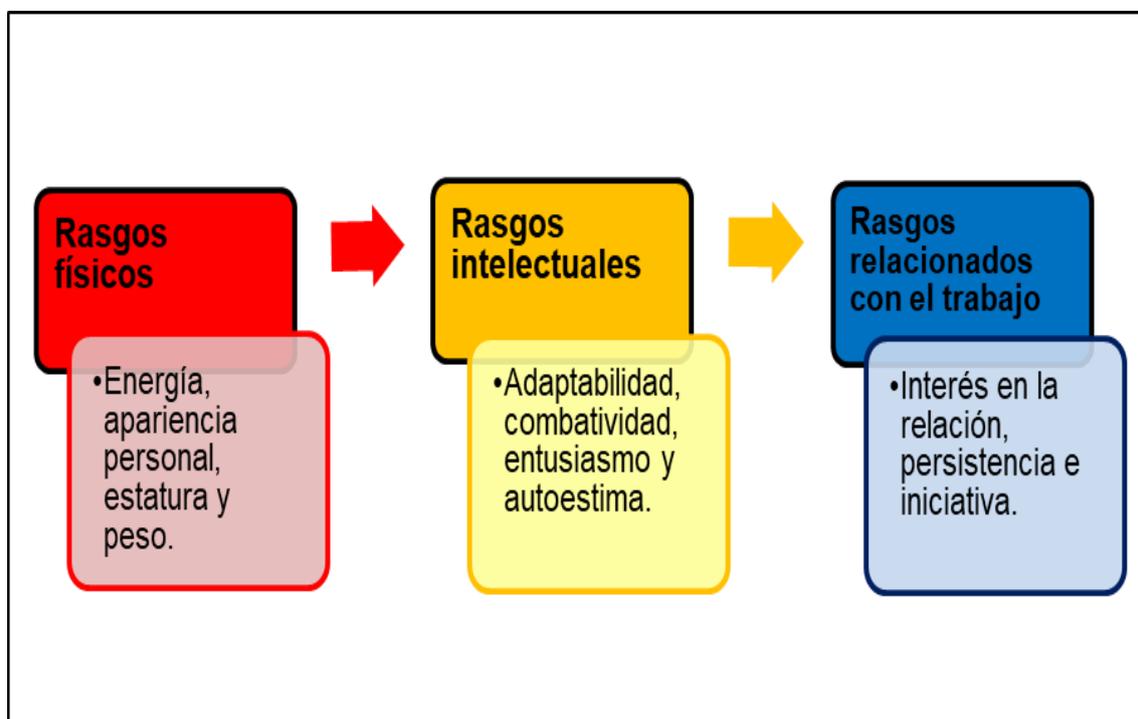


Figura 1. Características que componen la personalidad según Chiavenato (2007)

1.2.1 Concepciones sobre liderazgo.

1.2.1.1 Definición de Liderazgo.

El tema sobre concepción del liderazgo ha sido centro de análisis desde tiempos antiquísimos, y a través de los años continúa siéndolo porque ser líder es parte de la naturaleza social del hombre.

Decir que no existe una única definición es repetir la afirmación inicial que toda investigación actual hace sobre el tema. Existen múltiples enfoques conforme va avanzando la historia y distintos paradigmas.

Bajo esa perspectiva Castro (2007), resumió las características comunes de varias definiciones:

- a) *El liderazgo es un proceso.* No se refiere únicamente a una característica que se asienta en la imagen del guía. El líder perjudica y es perjudicado por sus simpatizantes. No es un proceso inmóvil ni recto. Acontece en una interacción constante a través de un individuo y sus discípulos. No se limita simplemente a los hombres que asumen cargos que les otorga poderío (líderes formales), sino que cualquiera de los sujetos podría ser un dirigente.
- b) *El liderazgo es influencia sobre los demás.* Esta es una situación única del caudillaje. Sin influjo hacia el conjunto de individuos no coexiste el caudillaje.
- c) *El liderazgo ocurre en un contexto grupal.* No es un suceso particular, sino que el procedimiento de acaudillar sucede de manera interna en un conjunto de personas, por consiguiente, es un fenómeno social. La actuación del guía radica en influir a los demás para lograr metas habituales de los seguidores.
- d) *El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas.* El caudillaje no acontece en el vacío, sino que el guía establece metas comunes, y el vínculo a través del dirigente y sus seguidores está en correlación con los objetivos concretos. (p.18)

1.2.1.2 Teorías y modelos de liderazgo básicos.

En este punto nos parece oportuno considerar lo que recopiló D'Alessio (2010) al respecto:

- a) *Teorías Personales y situacionales*: del gran líder, de los rasgos, situacionales, personal-situacional, psicoanalíticas y humanísticas.
- b) *Teorías de la Interacción y el Aprendizaje social*: del papel del líder, del resultado del papel del líder, del cambio fortificado, del camino meta, y de la eventualidad.
- c) *Teorías y modelos de procesos interactivos*: modelos de enlace múltiple, de filtro múltiple y de enlace de diada vertical, y las teorías de intercambio de comportamiento y de comunicación.
- d) *Teorías perceptual y cognitiva*: atribución, procesamiento de la información, análisis de sistema abierto y enfoque racional-deductivo.
- e) *Teoría de la explicación híbrida*: liderazgo transformacional. (p. 42)

Bass, citado por D'Alessio (2010) dijo, refiriéndose a las teorías:

Las teorías de liderazgo han intentado explicar los factores involucrados tanto en el surgimiento del liderazgo como en la naturaleza del liderazgo y sus consecuencias. Los modelos en cambio, muestran la interacción entre las variables concebidas a ser involucrados, son réplicas o reconstrucciones de las realidades. Ambas, las teorías y los modelos pueden ser útiles para definir problemas de investigación para el científico social y político, y para mejorar la predicción y control del desarrollo y la aplicación del liderazgo. (p. 41)

1) El modelo de Tannenbaum y Schmidt.

Sobre este modelo Van Maurik, citado por D'Alessio (2010), hizo una magnífica síntesis de las siete distintas perspectivas que tiene:

- a) El administrador aprueba a los subalternos mostrar su desempeño en el ámbito de los límites establecidos por él.

- b) El administrador especifica los límites en los que el conjunto de personas actuará, y posteriormente les concederá tomar sus propias decisiones.
- c) El administrador muestra una dificultad al grupo, solicita propuestas a sus integrantes, y posteriormente toma la decisión y el trayecto a continuar.
- d) El administrador toma una decisión opcional, sujeta a variaciones.
- e) El administrador expone sus opiniones al equipo y los induce a realizar interrogantes sobre las mismas.
- f) El administrador “vende” la decisión a asumirse, pero no otorga autonomía para analizarla.
- g) El administrador toma la decisión y luego la comunica. (p. 43)

2) *El modelo de Blake y Mouton.*

Blake y Mouton, citados por D’Alessio (2010) “aseveraron que el líder debe poner énfasis en las labores (conseguir que se hagan las cosas), o en las relaciones (preocupación por la gente involucrada en las tareas), e integrar ambos aspectos en cinco estilos primordiales” (p.45):

Estilo 1. Autoridad-Obediencia. El líder señalará a los discípulos lo que deberán ejecutar y de qué manera deberá ser realizado. La inquietud es la terminación de los trabajos y ajustar las condiciones de trabajo para una menor interrupción del elemento humano.

Estilo 2. Gerencia tipo “Country Club”. El interés del líder a los requerimientos de las personas está encaminado a generar un ambiente amable. Los resultados pueden ser sacrificados para conseguir que las relaciones laborales sean gratas.

Estilo 3. Gerencia empobrecida. Hay un mínimo de atención a los trabajos y a los individuos, y el líder está propenso a la renuncia.

Estilo 4. Gerencia “Hombre de la organización”. El líder realiza un balance entre la necesidad de conservar la producción y sostener la moral. Es difícil que cambie de status quo.

Estilo 5. Liderazgo de equipo. La labor es obtenida comprometiéndose a las personas, la misma que es influenciada por el enérgico énfasis del líder en los trabajos y relaciones. El organismo se centraliza en los objetivos y busca el desarrollo. (p. 46)

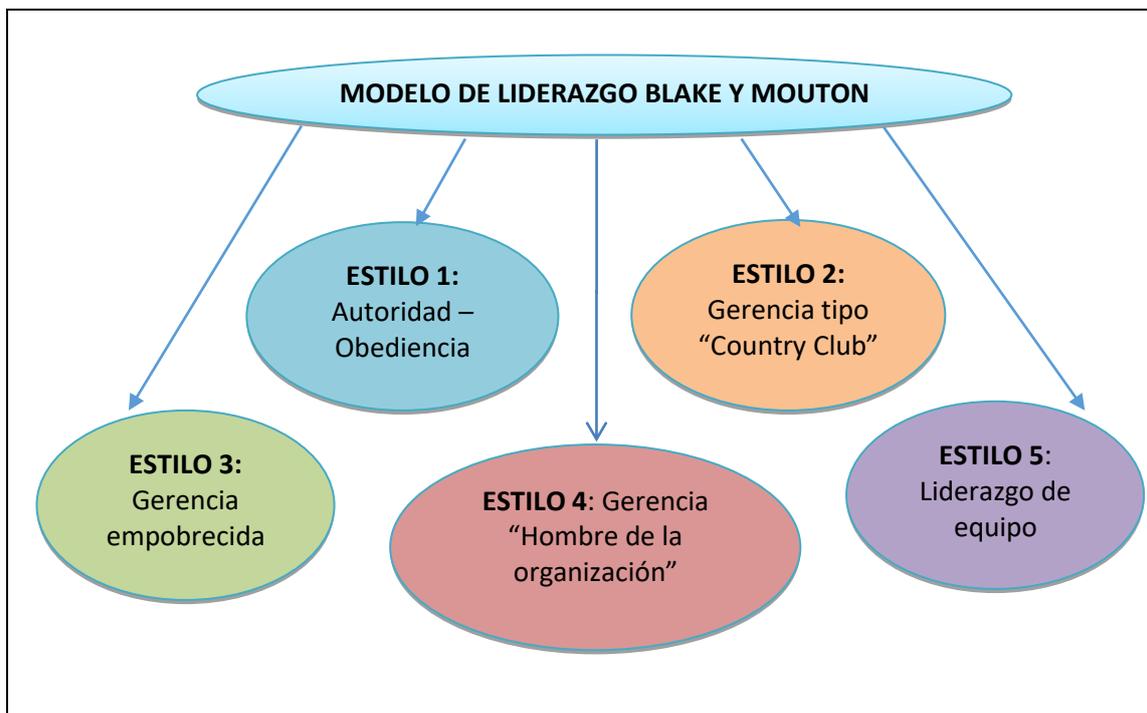


Figura 2. Modelo de Liderazgo básico de Blake y Mouton, citado por D'Alessio, I. (2010)

3) *El modelo situacional de Hersey y Blanchard.*

Hersey y Blanchard citados por D'Alessio (2010), definieron "la conducta orientada a la tarea como la extensión a la cual un líder provee dirección a las personas y la conducta orientada a las relaciones como la extensión por la cual el líder entabla una comunicación bidireccional" (p.48).

La dirección es qué, cuándo, dónde y cómo los seguidores deberían realizar las tareas. La comunicación es escuchar atentamente y proveer conductas de apoyo y de facilitador. Los estilos son conocidos como: Dirigir, Entrenar, Apoyar y Delegar.

4) *El modelo contingencial de Vroom-Yetton.*

Margerison y Glube citados por D'Alessio (2010), afirmaron "que el modelo fue desarrollado para proveer pautas específicas a los gerentes de cuándo y cómo participar. Los líderes deben saber cuándo moverse de una toma de decisión a otra" (p. 44).

Field citado por D'Alessio (2010), definió lo siguiente para el modelo contingencial:

El modelo es deductivo en naturaleza; en este, siete reglas han ido derivados de la literatura de toma de decisiones, las cuales están diseñadas para proteger la calidad de la decisión y su aceptación. Las reglas son aplicadas de acuerdo con las características del problema en la forma de un árbol de decisiones y 23 situaciones problemáticas únicas son identificadas. Cada situación problemática se ha asociado a un conjunto de procesos de toma de decisiones factibles, cuyo uso es el más apropiado para resolver el problema. (p. 47)

5) *Modelo de enlace vertical diádico.*

Este modelo muestra que los directivos tienen un comportamiento distinto con los diferentes subordinados. Dansereau y Graen, citados por D'Alessio (2010), debatieron "que los administradores interactúan con los subalternos como si fueran un equipo homogéneo.

Destaca la reciprocidad entre el líder y cada admirador individual, más que entre el líder y el grupo como un conjunto" (p. 51).

6) *El liderazgo Nivel 5 según Collins.*

Collins, citado por D'Alessio (2010), amplió el significado del liderazgo en 5 niveles "como el mayor grado en las facultades directivas de los jefes, en la cual se reúne una acentuada humildad personal con un fuerte empeño profesional" (p. 52).

Nivel 1. Individuo altamente capaz, en el cual la persona proporciona aportes altamente provechosos por medio de su talento, conocimientos, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Nivel 2. Individuo que contribuye al trabajo en equipo, las personas que ayudan a alcanzar las metas del grupo y que laboran de manera efectiva con los demás en un entorno grupal.

Nivel 3. El gerente competente, estructura el despliegue de las personas y los recursos destinados a un práctico y eficaz alcance de las metas previstas.

Nivel 4. El líder efectivo, impulsa el compromiso para obtener fuertemente la visión instaurada y alienta al equipo exclusivamente a obtener elevados estándares de desempeño.

Nivel 5. Edifica una perenne grandeza en el organismo mediante una mezcla extraña de humildad personal más empuje profesional. (p. 54)

7) *El liderazgo según Burns y Bass.*

Burns y Bass, citados por D'Alessio (2010), definen dos tipos de liderazgo: Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional.

“El Liderazgo Transformacional, sucede en el momento que uno o más individuos se comprometen con otros de tal forma que los guías y sus adeptos incrementan sus grados de motivación y moralidad” (p. 56).

Los líderes transformacionales intentan perfeccionar y renovar el progreso individual, grupal y organizacional, y que no permanezca solo en expectativas. Los elementos que componen el liderazgo transformacional son:

a) *Influencia idealizada.* Los líderes cuentan con la admiración, respeto y confianza de sus seguidores. Poseen elevados estándares sobre la moralidad, y en el tema conductual y ético, quienes son percibidos con mucho respeto personal y que fomentan fidelidad en el admirador.

b) *Motivación inspiracional.* Estos líderes proceden motivando a los que se encuentran a su entorno, asignando un concepto e importancia a

la labor de sus admiradores, tienen una clara perspectiva del futuro en base a los valores y creencias.

c) Estimulación intelectual. Los líderes provocan a sus admiradores a esmerarse por ser creadores y trabajar con innovación mediante el cuestionamiento de supuestos y rehaciendo problemas, desafiando las políticas de la organización, promoviendo el movimiento disidente y empujando a los admiradores a desplegar tácticas transformadoras.

d) Consideración individual. Estos líderes fijan su atención en el desarrollo de los hombres, en las necesidades de crecimiento de ellos, consiguiendo que progresen mediante su comportamiento como tutor o director, así como la instrucción y asesoría que les proporcionan. (p. 57).

En cuanto al Liderazgo Transaccional, Burns y Bass, citados por D'Alessio (2010) señalan que acontece "cuando un individuo toma la decisión de instaurar relación con los demás con el fin de cambiar cosas de valor" (p. 59).

Los líderes transaccionales presentan las conductas ligadas a transacciones constructivas y correctivas. El estilo productivo es denominado "recompensa contingente" y el estilo correctivo es señalado como "gerencia por la excepción".

8) *Enfoque de los rasgos del liderazgo.*

Según D'Alessio (2010) existió "una añeja teoría denominada "el gran hombre" que decía que los líderes nacen y no se hacen concebida por los antiguos griegos y romanos. Esta teoría perdió aceptación al surgir la escuela conductista de psicología" (p. 61).

Actualmente existen muchos estudios al respecto, que han sistematizado rasgos específicos relacionados a la capacidad del liderazgo.

Mostramos a continuación las propuestas de rasgos recopilados por algunos teóricos:

Tabla 1.
Rasgos relacionados a la capacidad del liderazgo

Stodgill (1948)	Mann (1959)	Stodgill (1974)	Lord, De Vader y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)
Inteligencia	Inteligencia	Orientación al	Inteligencia	Mando
Agudeza	Masculinidad	logro	Masculinidad	Motivación
Intuición	Capacidad de	Persistencia	Dominancia	Integridad
Responsabilidad	adaptación	Intuición		Confianza
Iniciativa	Dominancia	Iniciativa		Capacidad
Persistencia	Extroversión	Autoconfianza		cognitiva
Autoconfianza	Conservadurismo	Responsabilidad		Conocimien
Sociabilidad		Espíritu		to de la
		cooperativo		tarea
		Tolerancia		
		Influencia		
		Sociabilidad		

Fuente: Castro, 2007, p. 21

Los rasgos clave de liderazgo identificados actualmente, son los siguientes: Impulso (que conlleva a concretar algo, tener un motivo, fuerza, aspiración, decisión y constancia), motivación para el liderazgo (el anhelo a presidir, a pesar que no busca el poder como tal), honradez y probidad, confianza en uno mismo (incluso la estabilidad anímica), inteligencia y conocimiento del comercio y transacciones.

No todos los líderes cuentan con todos los atributos y muchos individuos que no son líderes sí cuentan con ellas, en otras palabras, “las señales son realmente modelos de comportamiento” (Koontz y Wehrich, 2008, p. 41).

1.2.1.3 Definición de liderazgo carismático.

Creemos correcto citar en estas primeras páginas lo dicho sobre el tema, al sociólogo Max Webber quien fue sin duda de los primeros en investigar sobre el tema y utilizar el término “carisma”.

Lussier y Achua (2013) precisaron de forma acertada el pensamiento de Webber: “El carisma ha sido llamado un fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, el cual produce resultados que van más allá del llamado del deber” (p. 168).

Webber citado por Lussier y Achua (2013), precisó que un líder carismático es aquel que visualiza un cometido trascendental atractivo para los seguidores potenciales y que los convence de realizarla pues ven en el líder a alguien extraordinariamente dotado:

El carisma es un vínculo social diferente entre el líder y el simpatizante, en la cual el líder muestra un pensamiento innovador, una imagen significativa o perfecta que va más allá de lo inmediato o lo razonable mientras el simpatizante consiente este curso, no debido a su probabilidad racional de éxito, sino por una creencia real en las excepcionales habilidades del líder. (p. 335)

Ruiz (2005) sobre el pensamiento de Webber enfatizó que:

El carisma gira sobre dos ideas: Primero, lo extraordinario del líder carismático al referirse a cómo la masa amorfa lo sigue ciegamente, quien usa la demagogia y la democracia como instrumento para el control. Y, segundo, manifiesta la idea de la “dominación carismática” que apunta a la consagración de los sometidos a su guía, el acatamiento ciego por la identificación de sus cualidades poco comunes y asombrosas, es decir orientado a lo emocional y práctico de la gestión (p. 227).

Es pertinente referir que no existe una única definición de liderazgo carismático.

Chiavenato (2009) sobre el liderazgo carismático dijo que este “está referido a las destrezas y capacidades particulares que propician un efecto marcado y excepcional en los discípulos del líder” (p. 362).

Agregó además que:

El carisma es un concepto que House, estudió al analizar a los dirigentes destacados de la política y de la religión, los cuales se distinguen por la confianza en sí mismos y en sus seguidores, las grandes expectativas referentes a éstos, la visión ideológica y el recurso del modelo personal. (p. 363).

El carisma proviene de algunas particularidades destacadas y de una incuestionable atracción personal que impactan grandemente en los individuos. Los líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y Jhon F. Kennedy cambiaron el mundo.

Maxwell (2011) también aporta luces al respecto: “...a primera impresión, el carisma aparenta ser una fuerza intangible o un atracción encantadora. No se niega su presencia, pero es dificultoso registrar su comienzo. Algunos pensadores creen que el carisma es una condición innata” (p.22).

La persona carismática posee el don de fascinar, de caer en gracia, de resplandecer con luz propia y seducir con su magnetismo personal. El individuo y el grupo se rinden ante su “magia” y encantamiento. Este atributo debería de poseerlo todo líder.

Dijo Maxwell (2011) que el carisma es “la capacidad para inculcar emoción, apego o cariño en el resto mediante del hechizo personal o el influjo” (p.36).

Comprender “el carisma” como factor decisivo en el estilo de un líder para alcanzar sus objetivos y lograr amplia influencia, a través de la historia es lo que nos conduce a analizarlo a través de sus características aquí mencionadas por diversos autores.

1.2.2 Características y cualidades del líder carismático.

House, citado por Koontz y Weihrich, (2008), efectuó los estudios iniciales sobre las características carismáticas. Aunado a otros estudiosos precisó que:

Los líderes carismáticos cuentan con algunos distintivos que los caracterizan como confiar en sí mismos, tener ideologías consistentes, estructurar una visión, ser aptos para iniciar una modificación, expresar altas expectativas, sentir la necesidad de influenciar en los admiradores y brindarles apoyo, demostrar entusiasmo y emoción y conservar los pies sobre la tierra. (p. 538)

A continuación, mostramos una sistematización sobre las principales características del liderazgo carismático tomado del análisis de Conger y Kanunga citado por Robins y Judge (2010):

Tabla 2.
Características clave de los líderes carismáticos

Características clave de los líderes carismáticos
1. Visión y articulación: tiene una visión expresada como meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo; y que es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
2. Riesgo personal. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el auto sacrificio para lograr la visión.
3. Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
4. Comportamiento no convencional. Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Fuente: Conger y Kanunga citado por Robins y Judge, 2010, p. 331

Nos parece pertinente desarrollar cada cualidad característica del líder carismático, a saber, usamos la propuesta anterior, para enriquecer agregando

otras que ha recogido Lussier y Achua (2013) en su estudio sobre cualidades del líder carismático, entre las que se detallan a continuación:

A. *Visión*. Los líderes carismáticos están orientados al futuro. Disfrutan de la capacidad para estructurar una percepción ideal de un futuro que es significativamente superior al actual. Identifican con inmediatez las principales discordancias entre el estado de las cosas de la forma en que éstas son. La visión es la capacidad para concebir distintas y óptimas condiciones y las maneras de alcanzarlas.

Una visión convence y atrae a otras personas. Para que esto suceda, la visión del líder debe resultar de un esfuerzo colaborativo. Los líderes carismáticos conciben su visión al sintetizar temas, valores y problemas de diversas fuentes de la organización.

B. *Excelentes habilidades de comunicación*. Pueden comunicar ideas y metas complejas en forma clara y seductora, para que todos, desde la alta dirección hasta el rango menor de la organización, puedan entender e identificarse con dicho mensaje.

Su manera expresiva, ingeniosa y vehemente realza los distintos grados de sensibilidad de los simpatizantes y les inspira para dar la bienvenida a la visión del líder.

Emplean técnicas retóricas como metáforas, analogías e historias para subrayar sus puntos para que su mensaje tenga un profundo impacto en los seguidores. Este tipo de líderes también suelen personalizar su lenguaje para grupos en particular y así logran comprometerlos más mental y emocionalmente.

Finalmente, diremos en este punto que el líder carismático hace un extenso uso de historias para transmitir su mensaje y estas anécdotas son narraciones que inspiran.

C. *Confianza en sí mismo y convicción moral*. Este tipo de líderes, promueven la seguridad en sus simpatizantes a través de la confianza en sí mismos la cual es inalterable, una fe duradera, firmes principios morales y positivismo. Se ha demostrado que la influencia de la

confianza en sí mismo y el optimismo acerca del crecimiento y el desempeño de un líder han encontrado que es un ingrediente primordial para el éxito. La confianza en sí mismo aumenta el nivel personal de desempeño.

El optimismo, es un componente esencial detrás de los líderes puesto que los seguidores se sienten conectados a sus líderes quienes son ellos mismos optimistas y positivos acerca de su misión.

D. Capacidad para inspirar confianza. Los líderes carismáticos fomentan apoyo y confianza al demostrar compromiso con las exigencias de los seguidores sobre el interés de cada persona y al actuar con justicia. Estas cualidades inspiran a los seguidores y con frecuencia resultan en una mayor cooperación entre un líder y los seguidores. Los líderes con carisma tienden a modelar los valores y creencias que adopten sus seguidores.

Es decir, el líder es “el modelo a seguir” de un sistema de valores que sea congruente con la visión articulada para los seguidores.

E. Orientación hacia el alto riesgo. Ganan la confianza de los seguidores al estar dispuestos a incurrir en un gran riesgo personal. Se dice que los líderes carismáticos idealizan el riesgo. Las personas admiran el valor de quienes asumen un alto riesgo. Colocarse en la línea de batalla es una forma en que los líderes carismáticos afirman la defensa personal de su visión y así ganan la admiración y el respeto de sus seguidores.

Además de asumir un gran riesgo, los líderes carismáticos utilizan estrategias poco convencionales para alcanzar el éxito.

F. Gran energía y orientación a la acción. Los líderes carismáticos participan en emociones en la vida de trabajo diaria, lo que les hace energéticos, entusiastas y atractivos para los demás, este tipo de líderes son muy expresivos sobre todo en lo no verbal, como sus expresiones faciales, movimientos, entonaciones de voz y contacto visual.

Es parte es por su conducta que son percibidos como poseedores de una personalidad magnética.

G. Base de poder relacional. Existe una relación o interacción entre el líder y sus admiradores. Esta es intensa. El liderazgo carismático incluye una relación emotiva con los seguidores, éstos con frecuencia padecen un temor reverencial por el líder.

Existe una muy fuerte identificación y una emulación del líder, la aceptación es incuestionable, así como el afecto.

H. Conflicto interno mínimo. Los líderes carismáticos tienen pleno convencimiento de ir por el camino correcto en cuanto a su perspectiva y posición estratégica, ello revela por qué persisten y mantienen el rumbo, a pesar de las adversidades que se le presentan.

Debido a dicha convicción, experimentan menos culpa y malestar al impulsar a los seguidores a mantener el curso incluso cuando enfrentan amenazas.

I. Capacidad para empoderar a otros. Este tipo de líderes entienden que no podrán hacer las cosas solas. Como necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores, los facultan a construir su propia efectividad personal. Hacen esto al asignar a los seguidores que lleven de manera sucesiva a mayores experiencias positivas y a una confianza destacada, con lo que persuaden a sus seguidores de sus capacidades y crean un entorno de sentimientos positivos y una emoción exaltada.

También facultan a sus seguidores con un modelo a seguir y con el coaching, proporcionan retroalimentación y aliento y persuaden a los seguidores a asumir más responsabilidades mientras se acrecientan sus habilidades y su confianza en sí mismo.

J. Personalidad de autopromoción. Así nadie adopte su causa, los líderes carismáticos de manera frecuente se promocionan a sí mismos y a su punto de vista. Los líderes carismáticos no padecen de miedo de “tocar su propia bocina”. (pp. 362-364)

Hemos dicho que el carisma es un elemento o rasgo de vital importancia para el análisis del liderazgo en su conjunto, entonces se hace necesario también ser específicos en cuanto a su importancia, es por ello que explicaremos la notabilidad del concepto.

1.2.3 Importancia del liderazgo carismático.

El líder carismático establece un sólido vínculo emocional debido a que se cree que puede cambiar el estado de las cosas. Existe una firme creencia de los seguidores en la visión del líder. “Los líderes carismáticos poseen un carácter positivo y cuentan con la capacidad para difundirlo, al suceder esto una atmósfera positiva permea a la organización e inyecta emoción y energía para la causa del líder” (Lussier y Achua, 2013, p. 339).

El liderazgo carismático motiva a los seguidores a establecer o aceptar metas más ambiciosas y confiar más en su capacidad para contribuir en dichas metas. El liderazgo carismático puede en realidad hacer que la organización sea más seductora para los grupos de interés externo.

Tabla 3.

Efectos del líder carismático de Lussier y Achua:

Efectos del líder carismático de Lussier y Achua

- ✓ El simpatizante se fía en “lo atinado” de la perspectiva del guía.
- ✓ Similitud de las convicciones y valores del simpatizante con los del guía.
- ✓ Sentido destacado de confianza en ellos mismos para alcanzar la misión.
- ✓ Asentimiento de los objetivos desafiantes o más elevados.
- ✓ Reconocimiento con la emulación del guía.
- ✓ Aprobación absoluta del guía.
- ✓ Agudo apego por el guía.
- ✓ Cooperación emocional del simpatizante en la misión.
- ✓ Fidelidad indiscutible y subordinación al guía.

Fuente: Lussier y Achua, 2013, p. 340

Morales (2015) enfatizó:

Que un líder carismático posee el don de fascinar, de caer en gracia, de resplandecer con luz propia y seducir con su magnetismo personal. El individuo y el grupo se rinden a su magia y encantamiento, pero ese don natural, por lo general de nacimiento, no lo convierte en líder por defecto. (p. 51)

En realidad, el carismático es una persona simpática que le cae bien al grupo termina generalmente en popularidad. Personas carismáticas abundan en los centros de trabajo, en los clubes, en el grupo familiar y amical. Este atributo se encuentra en muchos líderes históricos y famosos, que por el contrario no hubieran podido alcanzar sus grandes logros que han sido registrados en la historia humana.

Como en todo proceso de análisis sistematizado, finalmente consignamos un vértice distinto y necesario puesto que un estudio no estaría completo sin considerar material de estudio de los críticos de este modelo y sus posibles efectos negativos que desarrollamos a continuación.

1.2.4 Aspectos negativos del liderazgo carismático.

Consideramos adecuado en este punto meditar también aspectos críticos sobre el liderazgo carismático. Para ello Drucker citado por Ángel (2009), estableció tres tendencias conductuales, y basado en su larga experiencia como estudioso del comportamiento humano, enumera las siguientes conclusiones:

- a) El líder carismático goza de la veneración a la personalidad, no obstante no lo suele reconocer. Sus admiradores, conocen esta situación, pero guardan silencio, prefieren llamarlo, evocarlo o identificarlo en público por su magnificencia y posición de "único". Esta correspondencia concibe adeptos aduladores y obedientes que muestran al guía lo que "quiere y debe" oír, encubriendo lo incorrecto por temor a dejar de tener su estima, aceptación o parte del poderío.
- b) El carisma está ligado con un elemento afectivo que no es eficaz sino instrumental; en otras palabras, es manipulador de los admiradores para el obtener beneficios individuales. El líder carismático basa su liderazgo en la relación afectiva que lo vincula con sus simpatizantes. El influjo sobre los demás no siempre corresponde a la situación de obediencia, conveniencia y fe hacia el líder, ni a las dadas para los adeptos, sino principalmente a la fuerza, el poderío y el dominio que practica el líder carismático.

c) El líder carismático es magnífico proponiendo objetivos, sitios fascinantes, bellos y de gran esplendor hacia donde llevará a la corporación o al país, pero se ven interrumpidos estos planes, en algunos casos, debido a los escasos medios con los que cuenta, no determinando “cómo lo hará”, limitando con ello el progreso y el término de programas concretos que formuló, llegando con esto a descender sus perspectivas rimbombantes.

d) Los líderes carismáticos son propensos a ser ególatras: amándose a sí mismos, enérgicamente ligados con la promoción propia y concentrados en los medios de comunicación internos y del exterior en los que emergen como figuras de cine, predicadores perspicaces, tácticos y soñadores que cautivan e inculcan a muchos de sus simpatizantes.

e) La confianza en demasía los hace muy desenvueltos, experimentan la libertad ante los tipos de supervisión o reglamentos para hablar u obrar, lo que fortalece la afirmación de ser invulnerables.

f) Rehúsan el reproche y la valoración del contexto en el que se encuentran en calificativos de fortalezas y debilidades. Esto mella su disposición para prestar oído a los distintos pareceres y puntos de vista.

g) La mayor preocupación en este prototipo de líder es no tener puntos de autocontrol, autoconocimiento y consideración por el prójimo, se torna violento, inseguro, impredecible y, por ende, proyecta poca confianza.
(pp.62-63)

1.2.5 Sub Categorías del Liderazgo Carismático.

Las sub categorías del Liderazgo Carismático consideradas en el presente trabajo de investigación son:

A. Carisma del líder.- “Es la capacidad extraordinaria que posibilita a un individuo distinguirse de las otras personas. El carisma proviene de algunas particularidades destacadas y de cierta atracción personal que predomina estrechamente en los hombres” (Chiavenato, 2009, p. 362).

De acuerdo a esta descripción se puede determinar que el carisma como tal identifica la personalidad del líder caracterizándolo con rasgos que causan atracción a las demás personas, hecho que los hacen más llamativos y aptos para tener seguidores.

B. Motivación.- “Considerada como el procedimiento que recae en el apasionamiento y perseverancia del impulso que despliega una persona para alcanzar una meta” (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

Podemos entender que la motivación es un gran impulsor que propicia en las personas a realizar acciones con más ahínco y voluntad para alcanzar las metas previstas.

C. Estimulación intelectual. – “Ocurre cuando se fomenta el conocimiento, la lógica y el resultado meticulado de los ejercicios” (Robbins y Judge, 2009, p. 419).

A través de este concepto podemos entender que la estimulación intelectual de los trabajadores generaría mayor rendimiento en el desempeño laboral al tener mayor capacidad de discernimiento y la posibilidad de formular soluciones a los inconvenientes que se le presentan en el puesto de trabajo.

D. Consideración. – “Se dice del grado en el que un jefe tiene vínculos laborales que se distinguen por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos” (Robbins y Judge, 2009, p. 389).

La consideración es otra característica del líder, ya que a través de ella los seguidores o personas inmediatas pueden apreciar la cercanía del guía y con ello la valoración de sus aportes y emociones cuando requieran algún tipo de apoyo.

1.2.6 Definición de compromiso.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2017) “el compromiso significa la obligación asumida, palabra entregada” (p. 472).

Esto apenas nos da una muy ligera vislumbre de lo que buscamos. En un sentido más específico detallaremos a continuación algunas relevantes conceptualizaciones:

1.2.6.1 Compromiso Personal.

Steers citado por Arias, Valera, Loli, y Quintana (2005), dijo que esta figura se presenta cuando una persona se involucra e identifica con una organización.

Asimismo, plantea un modelo en la que se han identificado tres fuentes del compromiso:

- a) *Características personales*, necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida.
- b) *Características del trabajo*, sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación.
- c) *Experiencias en el trabajo*, actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización. (p. 32)

1.2.6.2 Compromiso Organizacional.

En este acápite se citaran a distintos autores que han redactado sobre el tema, ya que existen muchas investigaciones. Primero nos referiremos a Alles (2007), en su libro *Comportamiento Organizacional*, y luego veremos en un cuadro diversas acepciones de lo que se conoce como compromiso organizacional:

- ✓ Compromiso organizacional o fidelidad de los trabajadores, es el nivel en el que un asalariado se compenetra con la institución y anhela continuar colaborando activamente en ella.
- ✓ Satisfacción en el centro laboral no es lo mismo a alto desempeño, pues un trabajador puede hallar alta satisfacción en su trabajo fruto de un bajo desempeño.
- ✓ La relación que se vislumbra se definiría como circular: la satisfacción puede encaminar al compromiso, que a su vez afecta en el esfuerzo y, en definitiva, incrementa el desempeño. (Desempeño – Satisfacción - Esfuerzo). (p. 307)

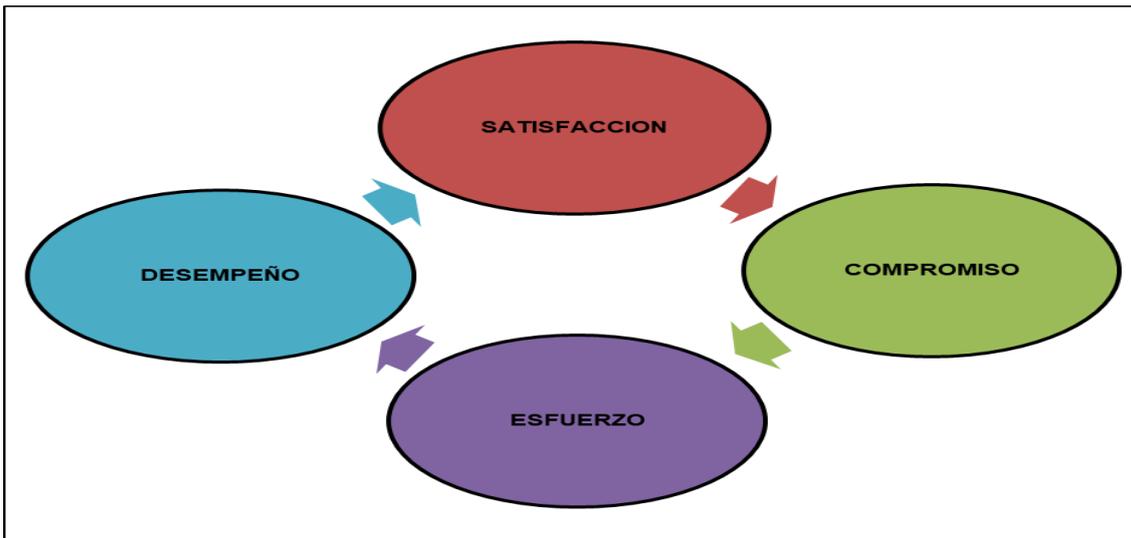


Figura 3. Relación de la satisfacción y el compromiso según Alles, (2007)

Según Alles (2007) el compromiso organizacional está comprendido por tres componentes que difieren entre sí:

1. *Compromiso afectivo*, se considera a la carga emocional que se tiene hacia la entidad y el reconocimiento en sus valores.
2. *Compromiso para continuar*, corresponde al valor económico que se aprecia por mantenerse en una entidad comparado con el de abandonarla. Un colaborador valoriza más que le amorticen bien y confía que no lo despidan y afectar a sus familiares.
3. *Compromiso normativo*, viene a ser la obligación de mantenerse con la entidad por motivos morales o éticas. (p. 325)

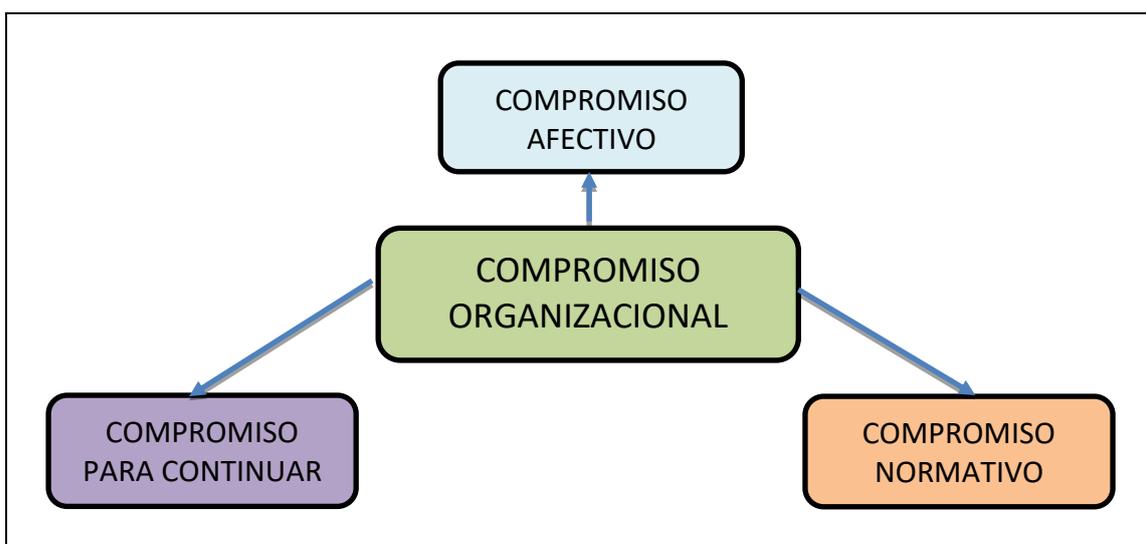


Figura 4. Componentes del Compromiso Organizacional según Alles (2007)

Tabla 4.
Definiciones de Compromiso

Autor	Definición
✓ Becker (1960)	✓ El compromiso se origina cuando un individuo, por la ejecución de inversiones para el sostenimiento de algunos beneficios, se mantiene con una coherente trayectoria de trabajo.
✓ Mowday, Porter y Steers (1982) Mowday, Steers, Porter (1978) Mowday et al (1979) Mowday et al (1998)	✓ Compromiso organizativo viene a ser la fortaleza con la que una persona se compromete con una entidad en específico y su participación con esta.
✓ Sheldon (1971)	✓ ... una postura o posición hacia la entidad en la cual se relaciona o anexa la identificación del individuo a la entidad.
✓ Wiener (1982)	✓ La totalidad de presión normativa para conducirse en un sentido que se corresponde con las metas y objetivos de la entidad.
✓ O'Reilly y Chatman (1986)	✓ Relación psicológica percibida por un individuo hacia una entidad, que revelará el nivel con el cual la persona interioriza o acoge particulares o proyecciones del organismo.
✓ Allen y Meyer (1990)	✓ Etapa psicológica que liga a la persona a una entidad.
✓ Mathieu y Zajac (1990)	✓ Ligadura o unión de una persona hacia el organismo.
✓ Morris y Sherman (1981)	✓ Postura en forma de relación auténtica entre un organismo y una persona.
✓ Salancik (1977)	✓ Una condición de la persona que alcanza a estar relacionado por sus actuaciones y por medio de ella a unas convicciones que a su vez mantienen esas acciones.
✓ Dwyer, Oh. (1987)	✓ El compromiso como ofrecimiento explícito o implícito entre los colegas de la permuta de cara a sostener la correspondencia.

Fuente: Juaneda y Gonzáles, 2007, pp. 3591-3592

Según Alles (2007) definió el compromiso “como una competencia: es la facultad de considerar como personal las metas de la entidad. Por eso, añadió que se divide en distintos rangos, las conductas vinculadas a ellos” (p. 308).

Tabla 5.

Comportamientos observables de la competencia “Compromiso” según el Diccionario de Comportamientos

Grado o nivel	Comportamientos observables de la competencia “Compromiso” según el Diccionario de Comportamientos
A	<ul style="list-style-type: none"> • Precisa en metas definidas la perspectiva de la entidad, reconociéndolos como propios, a raíz de lo cual se convierte en su portavoz y un prototipo para los demás. • Traslada a similares y fiscalizados las metas y los impulsa y hace participantes en la generación del compromiso e identificación. • Apoya y organiza las medidas de la organización comprometidas con lograr las metas del negocio y la indagación firme de la mejora de la calidad y la eficacia. • Proyecta y organiza instrumentos de seguimiento y control de los trabajos proyectados, a fin de verificar el trayecto de los procedimientos del logro de los objetivos previstos. • Es identificado de manera interna y externa por culminar siempre con sus obligaciones personales y profesionales. • Se dedica particularmente de que la organización considere el trabajo de sus trabajadores, con el fin de sostener la motivación y el compromiso del equipo.

Fuente: Alles, 2007, p. 309

1.2.6.3 Sub Categorías del Compromiso.

Las sub categorías del Compromiso consideradas en el presente trabajo de investigación son:

A. Apoyo. – “Se dice del hacer que una cosa se apoye en otra o la sustente” (Diccionario Grijalbo, 1986, p. 134).

Entendemos por ello que los trabajadores son considerados como una base sobre la cual se cimentan las actividades inherentes a una oficina o empresa que guía el líder.

B. Reconocimiento. – “Se dice que es la acción o efecto de examinar cuidadosamente a una persona para establecer su identidad y completar el juicio que sobre ella nos habíamos formado” (Diccionario Grijalbo, 1986, p. 1563).

Se entiende que el reconocimiento es la identificación de las particularidades demostradas por el trabajador respecto a su trabajo, lo cual conlleva al líder a formarse una valoración particular sobre este.

C. Aprendizaje. – “Se dice de toda modificación en la conducta relativamente permanente que suceda producto de la práctica o costumbre” (Robbins y Judge, 2009, p. 54).

Podemos entender que el aprendizaje se va formando progresivamente en el trabajador mientras este vaya desarrollando las labores propias de su cargo, adquiriendo con ello mayor experiencia y brindando solución a los problemas que se puedan presentar.

D. Valoración. – “Se dice de estimar la valía o cualidades de alguien o algo” (Diccionario Grijalbo, 1986, p. 1891).

Se entiende por valoración del trabajador a la apreciación de su proceder y desempeño en cuanto a su trabajo realizado.

Por otro lado, creemos importante el mencionar que a través de los años, el tema de estudio que venimos desarrollando tiene varias aristas, entre las cuales suele ser pertinente mencionar otras corrientes científicas que se contraponen a nuestra propuesta temática haciendo énfasis en el “sistema del trabajo, mas no en la persona, en el trabajador u operario como lo llama Taylor en su teoría de la administración científica” (Chiavenato, 2007, p. 77).

Taylor citado por Chiavenato (2007), afirmó que más allá de ser inspirados por cierto tipo de liderazgo, el trabajador es holgazán por naturaleza y que esto obedece básicamente a 3 razones:

- a) Que a mayor rendimiento de las máquinas y de los operarios se crea el desempleo.
- b) Los intereses del operario lo hacen ralentizar su trabajo por un sistema deficiente de administración.
- c) La predominancia de lo empírico crea una pérdida de tiempo y de esfuerzo por parte del trabajador. (p. 82)

Sobre este aspecto, McGregor citado por Chiavenato, (2007), indicó: Que la Teoría X incide sobre la desconfianza con las personas que trabajan, puesto que tienen una naturaleza indolente: solo trabajan a cambio de dinero, por lo que la empresa usa la remuneración o la sanción para que el empleado realice su tarea sin que esto entrañe algún estilo específico de liderazgo. (p. 317)

Ya que hemos mencionado el estilo del liderazgo, también consideramos oportuno en contraposición del liderazgo carismático, mencionar un tipo de liderazgo que hoy en día aún se ve en muchas organizaciones, confirmando su vigencia: el liderazgo autocrático, propuesto por Likert, quien mencionó lo que él llama "Sistema 1":

En dicho sistema "Autoritario coercitivo" indica entre sus principales características lo coercitivo y arbitrario de las decisiones que solo pueden provenir de parte de la administración, de las órdenes que deben de acatarse sin dudar, de la prohibición de establecer relaciones interpersonales y la obediencia ciega de las reglas las cuales si no son cumplidas entraña múltiples sanciones. Raramente apelan a las recompensas y si lo hacen son meramente materiales y salariales. (citado por Chiavenato, 2006, p. 296)

Es decir, Likert citado por Chiavenato (2006) afirma "que las personas cumplen un trabajo no por la inspiración de un líder, sencillamente por lo que ganan o pierden en su pleno sentido material" (p. 301).

1.3. Marco espacial

La investigación se realizará en la Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA, lugar en el que se encuentra operando el Gran Mercado Mayorista de Lima de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, situado en el distrito de Santa Anita en la provincia de Lima – Perú.

Emmsa fue considerada como empresa municipal mediante el Acuerdo N° 023 del Consejo Provincial de Lima realizado el 26 de enero de 1989, otorgándosele desde ese entonces, independencia económica y administrativa.

Misión: Trabajar eficaz y continuamente en el proceso del comercio al por mayor de productos alimenticios en Lima Metropolitana, mediante el Gran Mercado Mayorista de Lima, reuniendo a una gran cantidad de agentes de la venta mayorista de productos agrícolas perecibles, con la calidad, inocuidad y confianza; y contribuyendo en la correcta formulación de precios; en un contexto de innovación, desarrollo tecnológico y constante progreso y modernización.

Visión: Establecerse en el centro de abastos mayorista como modelo ilustre de la comercialización al por mayor de productos alimenticios de la ciudad de Lima, aportando en la unificación entre productores, vendedores y consumidores para garantizar la confiabilidad alimenticia de los pobladores y colaborar con el fomento y desarrollo de la gastronomía del país.

1.4. Marco temporal

La presente investigación se realizará desde abril del 2017 hasta marzo del 2018, periodo en el cual se efectuaran los pasos establecidos en los procedimientos metodológicos de investigación previstos en el presente trabajo académico.

1.5. Contextualización (histórica, política, cultural, social). Supuestos teóricos

Historia.

La historia y la evolución del Liderazgo se han ido desarrollando de manera gradual y progresiva durante los tiempos y en las diversas civilizaciones que hemos conocido hasta el momento, en las cuales se han manifestado diversos tipos de liderazgo acompañados de comportamientos que han influenciado de gran manera en el desenvolvimiento de las personas que los rodean. A continuación veremos la evolución que ha tenido esta variable de estudio:

Durante los años 500 AC, Confucio realizó un recorrido por la China persuadiendo a los señores feudales sobre la manera de como liderar eficazmente sus feudos. Reitero a cada uno de ellos, que aplicando la benevolencia, humanidad, justicia y moderación, todo se desarrollaría de la mejor manera.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, se efectuaron en Estados Unidos varios estudios sobre el Liderazgo, en los que se demostraron que ciertos tipos de comportamientos eran más eficaces que otros, y que son aprendidos durante lo largo de la vida.

A comienzos de los años 70, Hersey y Blanchard, crearon El Modelo de Hersey y Blanchard que hasta la fecha es utilizado debido a que su aplicación es simple de fácil comprensión (Blanchard, 1970, p.78).

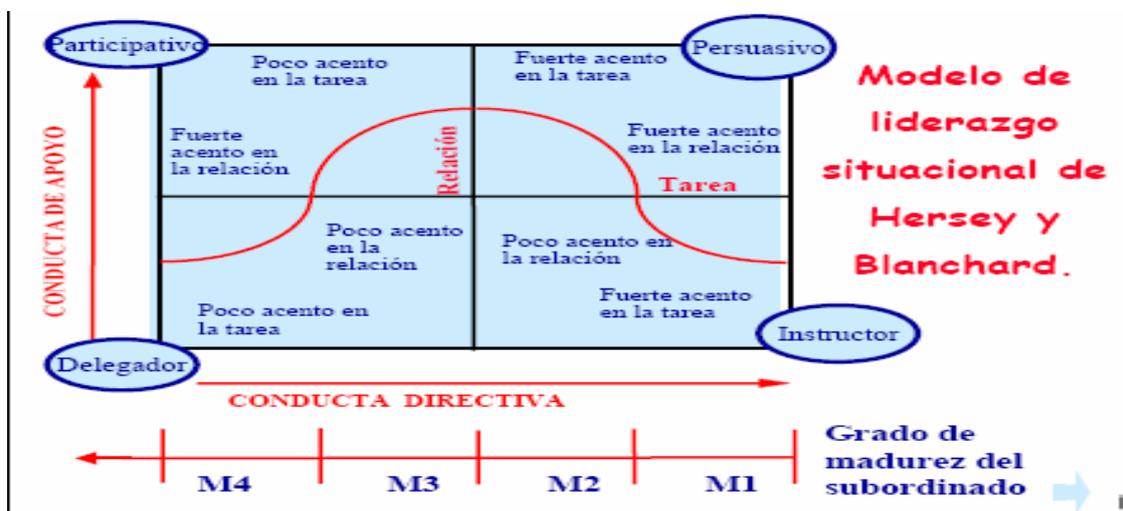


Figura 5. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Durante el año 1964, Blake y Mouton desarrollaron el Modelo de Rejilla Gerencial o Malla Gerencial (managerial grid), conocida también como la red administrativa utilizada para el análisis y descripción del liderazgo. También identifica cinco tipos de liderazgo que conjugan diversos grados o niveles de desasosiego por las labores y por los individuos. (Blake y Mouton, 1991, p. 26)

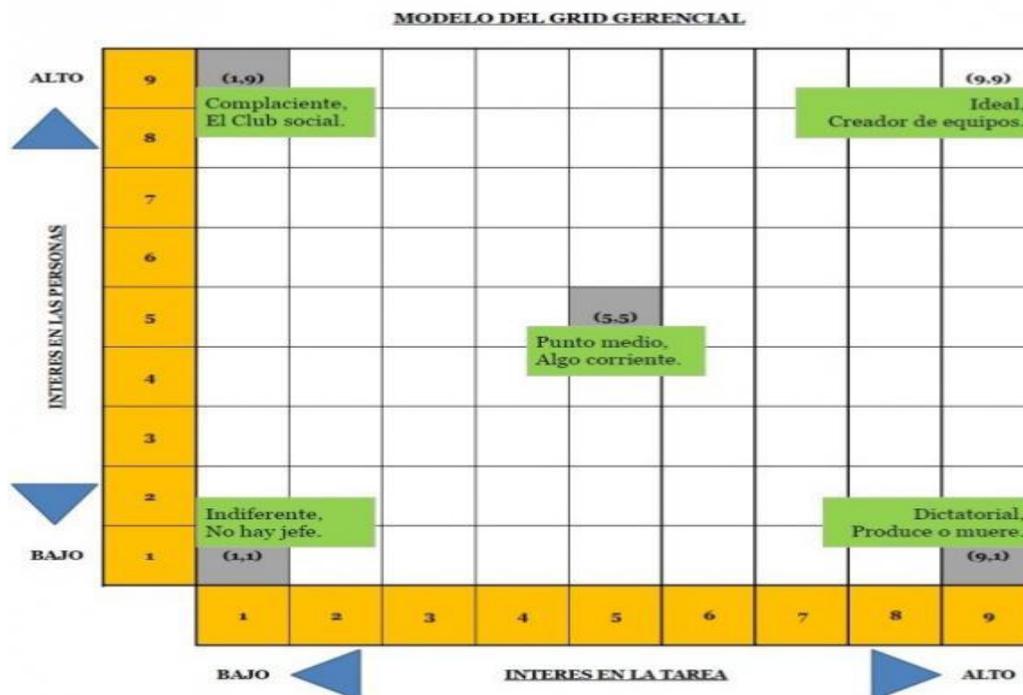


Figura 6. Modelo de Grid Gerencial de Blake y Mouton

Durante los años 1900 – 1950, se empezaron a distinguir a los paladines respecto a los rasgos corporales, cognitivos e individuales, considerándose que éstos tenían de manera innata esta condición.

Es allí donde se generó la Teoría de los Rasgos, que consideraba que todos los líderes tienen confiabilidad, intelecto, identidad, condición social, sapiencia y experiencia, diferenciándose de los demás. Otra teoría indicaba que los rasgos de la personalidad fluctúan desde el más importante hasta el menos importante; y por último se pensó que un líder tiene como principal característica impulsar para obtener variaciones en las personas, desear insistir sobre muchos de ellos la honestidad, la autoconfianza, el intelecto, el empeño y la capacidad para controlar diversos escenarios.

Durante los años 1940-1960 “se desarrolló el Enfoque Conductual que indica que el tipo de liderazgo se modifica en relación al énfasis del comportamiento. Plantea que el líder no es innato, por el contrario, aprende durante el transcurso de su vida” (García-Solarte, 2015, p. 7).

Desde 1990 a la actualidad “se enfatiza en el desarrollo del Enfoque en la Contingencia que precisa que el liderazgo con éxito obedece al entorno donde está sumido el líder” (García-Solarte, 2015, p. 6).

Se esboza la diferenciación entre el Líder Transaccional que basa su motivación en incentivos materiales y económicos y el Líder Transformador que es motivador del cambio de visión de los seguidores y genera vínculos emocionales.

Política.

En la política el liderazgo es imprescindible y existen personas que ostentan el poder pero no cuentan con los atributos que le corresponden a un líder, como la de propiciar el interés por un proyecto común y la de generar la posibilidad de cambiar la expectativa de vida de la gente.

Actualmente la sociedad requiere de líderes constantes que posean principios y no de personas efímeras que solo se presentan para fortalecer sus propios intereses, ya que existe una buena parte de la población cuya necesidad de participar y colaborar en las mejoras de la sociedad obedecen al deseo de impulsar el bienestar general, anhelando ser encaminados por personas sin ánimo de lucro que se supone participan y conforman, los partidos políticos.

Estamos atravesando una época en la que las organizaciones políticas están desacreditadas y se otorga más importancia a los líderes que se presentan como independientes, que invitan a la gente a involucrarse en lo que ellos creen, dejando decepcionados a sus seguidores con mucha frecuencia, debido a la falta de preparación y de lineamientos claros a seguir.

Social.

El liderazgo en la sociedad es muy importante porque debe regirse dentro de principios y valores como el compromiso, la persistencia, la solidaridad y la ética, en la que el líder apoye a sus conciudadanos impulsándolos a salir airoso de momentos difíciles que los afecta.

La existencia de malos líderes en la sociedad propicia entre sus seguidores a cultivar sentimientos negativos como el egoísmo, el desprecio a los valores ajenos, el individualismo, el racismo y el odio, basados en la destrucción de los oponentes sin fijarse de quien se trate o a quien afecte.

Por tal razón se hace necesario cultivar nuevos líderes con la resistencia necesaria para no dejarse avasallar por los intereses para beneficio propio que abundan en la sociedad y por el contrario deben de promover la formación de sociedades integradas, tolerantes, solidarias y emprendedoras que son el distintivo característico de un líder social positivo.

Cultural.

El liderazgo favorece de gran manera la creación, transformación y mantenimiento de las culturas organizacionales por medio de una serie de comportamientos que han sido identificados muchas veces en los líderes carismáticos o transformacionales. También se hace propicio y oportuno cuando las agrupaciones estén pasando por una crisis, ya que el líder tendría la posibilidad de moldear dicha cultura.

Actualmente existen pocas investigaciones sobre el análisis de la influencia de los líderes carismáticos, y no solo desde la formación de una organización con su propia cultura, sino también la de transformar las culturas predominantes de algún determinado lugar u organización.

1.6 Supuestos teóricos

Los supuestos teóricos respecto a la gestión del talento humano, considerándolo como una disciplina administrativa que permite que las personas alcancen los objetivos institucionales y por ende lograr el bienestar de los trabajadores, tiene como fin principal la conducción del personal de la organización, recurriendo de la mejor manera de las competencias y los talentos individuales que posee cada trabajador.

Según Castaño, (2005) esta tendencia se basa en tres principios básicos que reflejan el ideal del pensamiento sobre los colaboradores integrantes de una organización:

1. Las personas son seres humanos, compuestos por personalidad, destrezas, habilidades y capacidades y no corresponde considerarlos como simples recursos humanos.
2. Las personas generan los recursos institucionales, dándole valor a la organización, a través de innovaciones que activan y fortalecen el prestigio y la experiencia de esta, dejando en claro que no requieren trabajar bajo control y presión.
3. Las personas son socias de la organización, por lo tanto invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, riesgos, etc., siendo esta actitud la que llevara a la institución hacia la excelencia y el éxito. (p. 11)

En base a lo señalado podemos advertir que si nos ceñimos al cumplimiento de esta tendencia, la satisfacción del personal es parte importante del desarrollo organizacional, en aras del buen clima laboral y del trabajo en equipo, a través del fomento de la cultura, las buenas relaciones, la mejor comunicación y mucha motivación.

Esta comunicación y motivación necesarias para el buen desarrollo del ambiente laboral, son características que identifican a un buen líder y que según lo indicado, es lo que encaminaría de manera correcta al grupo de trabajo, aunando a ello, el carisma que favorecería de manera directa cualquier tipo de relación entre jefes y trabajadores.

Según Weber, citado por Robbins y Judge, (2009) “definió al carisma como aquel “regalo” que poseen ciertos individuos en su personalidad que los hace distinguirse de los demás y por lo tanto son considerados como humanos super dotados con poderes excepcionales de origen divino a quienes se les trata como líderes” (p. 413).

De igual modo House, citado por Robbins y Judge, (2009), consideró al carisma “como aquella confianza que demuestran los líderes en sí mismos y en sus seguidores. Estos les atribuyen habilidades extraordinarias para el liderazgo por las altas expectativas que les tienen, la visión ideológica y el ejemplo personal” (p. 414).

Por ello, entendemos que el carisma es una cualidad particular del líder que enseña con el ejemplo, sin usar presiones ni chantajes, solo por la propia satisfacción del trabajador de saberse reconocido por este, siendo por lo tanto un supuesto teórico muy presente en las diversas situaciones que encierran los ámbitos laborales existentes.

**CAPÍTULO II:
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

2.1. Aproximación temática

A nivel internacional

La globalización ha generado en estos últimos años diversos desafíos que un líder global o mundial deberá enfrentar en este siglo, como es la misma globalización, la tecnología, la explosión demográfica poblacional, los recursos humanos, el medio ambiente, etc., por lo que deberá adquirir, desarrollar y sostener en el tiempo diversas competencias y habilidades que le facilitaran realizar su labor de manera más eficaz como guía de sus seguidores, haciendo uso de recursos indispensables como: la comunicación, la motivación, el carisma, la ética, el trabajo en equipo, entre otros.

Respecto a los conflictos sociales, el líder de una organización debe tener tres habilidades básicas para poder ejercer su liderazgo: disposición para la observación, disposición para la interpretación y disposición para la intuición, para poder diagnosticar un conflicto y realizar las acciones correspondientes para su solución, a ello debe aunarse la comunicación efectiva que le facilitará enfrentar cualquier situación conflictiva que se presente posteriormente.

Los conflictos laborales se aprecian de manera latente ya que los colaboradores se quejan de tener jefes a cargo que no ejercen orientación alguna, ni motivación, ni inspiración, sino que imponen el mandato en lugar de utilizar la sugerencia que podría conllevar a prestar un mejor servicio.

En cuanto a las necesidades institucionales podemos observar que la mayoría de las entidades están colmadas por muchos profesionales que carecen de algún tipo de liderazgo, profundizando aún más las brechas entre los empleadores y los trabajadores, motivo por el cual se requiere contar con directivos que, adicionalmente a la capacidad profesional, posean la facultad de poder liderar un grupo de trabajo con el fin de conseguir un objetivo en común, siendo los guías a seguir y los nexos necesarios para encaminar una relación llevadera en el centro de trabajo.

Como parte de la evolución del Liderazgo, podemos encontrar diversos tipos de enfoques como:

El Enfoque de los Rasgos, comprendido desde los años 1930 a 1950, también denominada como la Teoría de los Grandes Líderes por la gran cantidad de seguidores que tuvieron y consideraba que los líderes nacían líderes, teniendo como ejemplo a personajes como: Adolfo Hitler, Martin Luther King, Ghandi, Abraham Lincoln, Ernesto Che Guevara y Juan Pablo II.

El Enfoque Conductual desarrollado desde el año 1940, se fundamenta en los estilos del liderazgo: Autocrático, Participativo y Liberal, que busca interactuar con sus seguidores, buscando incrementarlos.

El Enfoque Situacional se inicia desde 1960, y se aplica dependiendo de la situación en la que se encuentra el líder, quien razonará, observará y determinará a quienes integrar. Esta teoría ayuda a personas con grandes puestos de trabajo.

El Enfoque Transaccional, se apoya especialmente en el intercambio social y el líder recibirá de sus seguidores a cambio: gratitud, aceptación y admiración.

En cuanto a los antecedentes o investigaciones sobre el liderazgo carismático no existen muchos en realidad, debido a que los estudiosos identifican mayormente a otro tipos de liderazgo que priman y que se prosperan en diversos contextos de la sociedad, ya sea en el político, social, cultural o laboral.

A nivel nacional

Nuestra realidad nos demuestra que existen conflictos sociales en diversos puntos del país por disconformidad de la población con los acuerdos tomados muchas veces a nivel gobierno o región, lo que perjudica al país causando retraso en los proyectos programados. Por ello corresponde que se asuma un liderazgo integral que brinde soluciones y a la vez sea identificado como una persona con don de gente, don de mando, y la actitud de escucha hacia la otra parte.

Usualmente los conflictos laborales se producen por la mala comunicación que existe entre el empleador y los trabajadores, pues estos aducen no ser escuchados surgiendo de esta manera los malos entendidos y la falta de entendimiento.

En cuanto a nuestro país, hay indicios que existen empresas que tienen trabajadores que no se encuentran satisfechos con algún tipo acuerdo con el empleador, entrando por este motivo a etapas de entrapamiento y falta de dialogo que afectan las relaciones laborales, por lo que, el ideal es conseguir soluciones que beneficien a ambas partes en base a la buena comunicación y liderados por personas que reflejen voluntad y capacidad para negociar.

Internamente, las necesidades institucionales de las corporaciones evidencian la carencia funcionarios con un liderazgo positivo y motivador, existiendo algunos funcionarios que carecen de liderazgo y otros que son líderes impositivos e inclusive hasta negativos que solo se orientan a los resultados, sin conocer qué situación atraviesan los colaboradores.

Como política pública en el Perú, podemos indicar que actualmente el país cuenta con la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, entidad que mediante de su Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública realizó actividades de capacitación que favorecieron a 1354 servidores públicos con cursos de formación técnica y talleres de habilidades blandas.

El personal capacitado pertenece al cuerpo de Gerentes Públicos situados en 27 entidades públicas y distribuidas en 6 departamentos del país como: Tumbes, Lambayeque, Lima, Apurímac, Loreto y Ucayali.

Dentro de los cursos dictados para el desarrollo integral de estos Gerentes Públicos, durante el periodo de enero 2017 a agosto 2017, podemos apreciar al Taller de Liderazgo y Motivación con 41 sesiones capacitando a 242 funcionarios que aplicaran dichos conocimientos y habilidades a favor de los colaboradores a cargo, ya que se apuesta por la inteligencia emocional y el crecimiento constante de los equipos de trabajo.

Tabla 6.
*Capacitaciones brindadas a los equipos de trabajo de los GGPP - Periodo:
 enero 2017 – agosto 2017*

Nº	Curso / Taller	Cantidad de Equipos de Trabajo de GGPP capacitados	Total de participantes
1	Curso Ley de Contrataciones y su Nuevo Reglamento	3	25
2	Curso Presupuesto Público	2	22
3	Taller de Comunicación Efectiva	40	246
4	Taller de Liderazgo y Motivación	41	242
5	Taller de Trabajo en Equipo	15	387
6	Taller Outdoor de Trabajo en Equipo	4	73
7	Taller de Administración del Tiempo	34	187
8	Conferencia “Fortaleciendo la Cultura Institucional”	1	90
9	Conferencia “Trabajo en Equipo- Propuesta de herramientas”	1	82
TOTAL		141	1354

Fuente: Subjefatura de Comunicaciones e Imagen Institucional – Portal web de Servir

Nuestra realidad laboral ha denotado que carecemos de directivos líderes que puedan guiar a la gran población de trabajadores de las instituciones públicas, dejados de lado por generaciones y gobiernos, es por ello que como política de estado se ha dispuesto fomentar el reclutamiento y selección de profesionales capacitados que tengan un mismo lineamiento, como el de servir a la sociedad, valorar al personal y trabajar con ética.

2.2. Formulación del problema de investigación

2.2.1. Problema general.

¿De qué manera influye el liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

2.2.2. Problemas específicos.

Problema específico 1

¿Cómo influye el carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Problema específico 2

¿Cómo influye la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Problema específico 3

¿Cómo influye la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Problema específico 4

¿Cómo influye la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

2.3. Justificación

2.3.1 Justificación teórica.

Se puede precisar que la justificación central de la presente investigación llevará a determinar la importancia que tiene el liderazgo carismático en la interacción entre jefes y trabajadores, llegando a conocer los beneficios de aplicar este tipo de liderazgo en el ámbito laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos se permitirá conocer si en realidad este tipo de liderazgo propicia en los trabajadores el compromiso hacia el trabajo.

2.3.2 Justificación metodológica.

Como parte del proceso del trabajo de investigación se utilizarán guías de entrevistas semi estructuradas, a través de las cuales se realizará la recopilación de datos para entender la impresión de los trabajadores y apreciaciones de los gerentes carismáticos de Emmsa, lo que permitirá procesar la información recibida de diversas fuentes en bien del proceso de análisis.

2.3.3 Justificación práctica.

El presente estudio tiene por objetivo establecer la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores, por lo que el resultado producto de la investigación, permitirá analizar dentro de un ámbito meramente académico, qué aspectos no son tomados en cuenta e impiden una mejor interrelación entre jefes y subordinados.

2.4. Relevancia

Se desea que el producto obtenido de la presente investigación sea relevante para los funcionarios y trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A., ya que mejoraran de gran manera los vínculos entre jefes y subordinados, a través de un buen liderazgo, cambiando una realidad en la que impera el autoritarismo, que impide cimentar la confianza y compromiso entre ellos.

2.5. Contribución

El presente estudio contribuirá a sensibilizar a los gerentes en desarrollar competencias de liderazgo que facilite una relación más asequible con los trabajadores. Asimismo las experiencias recogidas de los trabajadores y gerentes, pueden servir para interiorizar que un liderazgo oportuno y adecuado puede contribuir al establecimiento de un ambiente de trabajo que propicia la productividad en favor de la empresa.

2.6. Objetivos

2.6.1. Objetivo general

Establecer la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

2.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la influencia del carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivo específico 2

Establecer la influencia de la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivo específico 3

Establecer la influencia de la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivo específico 4

Establecer la influencia de la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

2.7. Hipótesis

2.7.1 Hipótesis general.

El liderazgo carismático influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

2.7.2 Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1

El carisma del líder influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Hipótesis específica 2

La motivación influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Hipótesis específica 3

La estimulación intelectual influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Hipótesis específica 4

La consideración influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

**CAPÍTULO III:
MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Metodología

3.2 Tipo de estudio

En este análisis se aplicará la investigación cualitativa y según lo precisado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) “se orientará a examinar a los personajes participantes del estudio en el lugar en el que se desenvuelven naturalmente y en el entorno que los rodea, para entender y ahondar en el fenómeno a estudiar” (p. 364). Este tratamiento no usará el cálculo matemático cuando recoja información.

La presente investigación cualitativa se encaminará en describir y ahondar sobre el liderazgo carismático percibido por los trabajadores en relación a los gerentes de los cuales dependen, dentro del entorno laboral en el que se desenvuelven actualmente.

Asimismo, es una investigación descriptiva y según lo indicado por Carrasco (2005) “se refiere al análisis de un hecho ocurrido en un momento establecido en el que se tomaran en cuenta sus particularidades, condiciones internas y externas y demás aspectos que la caracterizan” (p.42).

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la investigación descriptiva detalla las tendencias o preferencias de un hecho o grupo de personas considerando las características y rasgos significativos, los cuales serán sujetos a análisis” (p. 80).

El método descriptivo será el utilizado en el presente trabajo de investigación, porque dará cuenta de los rasgos y particularidades que caracterizan el liderazgo carismático y de los efectos que causan en los trabajadores, a fin de evidenciar si los beneficios puedan replicarse en otras dependencias de la empresa.

3.3 Diseño

Estudio de casos

El diseño de la investigación que se desarrollará es el estudio de casos y como lo refirió Bisquerra (2009) “es un proceso que involucra una investigación comprendida por un análisis sistemático y profundo de un hecho o fenómeno” (p. 309).

Concuerda de alguna manera con Rodríguez, Gil y García (1999) quienes precisaron “que el estudio de casos comprende indagar de manera minuciosa, profunda y sistemática un acontecimiento de interés” (p. 92).

Se utilizará este diseño en el presente trabajo de investigación porque permitirá conocer, describir y entender el liderazgo carismático y el compromiso demostrado por los trabajadores de la empresa Emmsa.

3.4 Escenario de estudio

La Empresa Municipal de Mercados S.A. es una corporación perteneciente a la Municipalidad de Lima Metropolitana, posee independencia económica y documentaria y está ubicada en la Av. La Cultura N° 808 del distrito de Santa Anita en el Departamento de Lima – Perú, lugar en el que se ubica además el centro de operaciones del Gran Mercado Mayorista de Lima.

EMMSA tiene por objetivo principal ofrecer los productos agrícolas al por mayor y de primera calidad, traídos de todas las regiones de nuestro Perú, para atender satisfactoriamente las necesidades de los visitantes que acuden diariamente de todos los distritos de nuestra capital, así como administrar, controlar, supervisar y dirigir los centros de abastos públicos, mayoristas o minoristas que funcionan dentro de la provincia de Lima.

EMMSA posee un área de 482,147.99 m², con 996 puestos de comercialización, teniendo una población de 7,500 personas aproximadamente, entre comerciantes mayoristas, ayudantes, trabajadores manuales, estibadores y personal de seguridad particular.

Diariamente acuden aproximadamente entre 11,000 a 13,000 personas, con un ingreso de 250 a 450 vehículos con carga de diversos productos de provincia de costa, sierra y selva.

EMMSA tiene una población laboral que depende directamente de ella compuesta por 108 trabajadores contratados a plazo indeterminado bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 728, comprendida por 24 mujeres y 84 varones, y diferenciados según el tipo de labor que desempeñan dentro de la empresa, como los del tipo operativo (57), administrativos (38) y funcionarios (13).

Los trabajadores tienen edades que oscilan entre los 35 a 69 años, teniendo la mayoría el nivel académico de primaria y secundaria incompleta, seguidos de los que poseen estudios técnicos incompletos y muy pocos ostentan estudios universitarios.

La gran mayoría del personal ha prestado servicios en la empresa, hasta por más de 40 años, no existiendo el interés en cambiar su situación, ni académica ni laboral.

EMMSA cuenta con una gran infraestructura de concreto cuya edificación distribuye ampliamente los ocho pabellones que expenden productos agrícolas hacia todos los distritos de Lima, contando con vías de acceso vehicular y peatonal, tanto para la descarga como para el embalaje de los mismos.

La zona de la parte administrativa está comprendida por un edificio de cuatro pisos, moderno y amplio que alberga veinte oficinas, un comedor, un ascensor y varios estacionamientos para los visitantes, así como la infraestructura mínima requerida para los discapacitados.

El clima laboral que se vive en la empresa es poco favorable para seguir manteniendo las buenas relaciones que se tenían al inicio de gestión (2015),

actualmente existen una serie de desacuerdos entre los trabajadores y los altos funcionarios, respecto a las modificaciones que se han efectuado en cuanto a la estructura orgánica y el rango salarial, creando un clima de disconformidad y descontento, propiciando un claro alejamiento de la autoridad y por ende de su compromiso laboral.

Se aúna a esta situación, la parcialidad que existe al momento de identificar y promover a un trabajador, no por su capacidad o competencia, sino por la simpatía o antipatía que se tiene del mismo. Se encasilla de manera perpetua un comportamiento, sin brindar la oportunidad de que el colaborador brinde lo mejor de sus habilidades y conocimientos, confinándolo a posiciones laborales orientadas al hostigamiento o castigo, sin sentido alguno.

3.5 Caracterización de sujetos

Tabla 7.

Sujetos de estudio y características

Sujetos	Características	Tamaño de la muestra
Gerentes de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA	Funcionarios de sexo masculino, con edades superiores a los 45 años, de formación académica superior y que pertenecen a las unidades orgánicas de Administración y Finanzas, de Tesorería y de Informática.	Tres (03) Gerentes, que de acuerdo al tipo de liderazgo son identificados como líderes carismáticos.
Trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA	Personal de ambos sexos y sin distinción de edad, quienes manifiestan compromiso, obediencia, lealtad y actitud positiva hacia las indicaciones dadas por el líder.	Seis (06) trabajadores del entorno cercano al líder carismático.

3.6 Trayectoria metodológica

Los procedimientos metodológicos de investigación, que se aplicarán en el presente trabajo de investigación, se realizarán según el planteamiento vertido por Hernández, Fernández y Baptista (2010):

1. Elección y descripción del tema a estudiar, se establecerá el asunto de interés que propiciará la investigación, que en este caso es conocer como influiría el liderazgo carismático en el compromiso de los colaboradores, a raíz del comportamiento demostrado por el personal dentro de la empresa.
2. Diseño de investigación abierto y flexible del proyecto, que permitirá el análisis y entendimiento del tema, por lo que se aplicará el diseño de estudio de casos, un esquema apropiado para este tipo de trabajo de investigación.
3. Especificación, formulación y aprobación de las técnicas e instrumentos que recogerán la información, correspondiendo para este tipo de investigación, la técnica de la entrevista y como instrumento la guía de entrevista semi estructurada.
4. Planificación del trabajo de campo, mediante el cual se proyectará la ejecución de las entrevistas a los involucrados y demás acciones que se realizaran dentro de un tiempo determinado, a efectos de conseguir los datos para el estudio.
5. Acceso al ámbito de investigación, a través de la búsqueda y revisión de antecedentes nacionales e internacionales, así como la bibliografía que tratará sobre la materia de estudio, la cual es escasa, pero de lo hallado se considerarán los diversos enfoques y las conclusiones y recomendaciones que brindan.
6. Recopilación de datos y material referencial, se obtendrá la información de los involucrados, en este caso, de los Gerentes y trabajadores que tienen relación directa por el tipo de labor que realizan y a quienes se les aplicará una entrevista de la cual se obtendrán datos relevantes para el trabajo de investigación.
7. Procesamiento de la información recogida, será primero la transcripción y luego el análisis de los datos que permitirán tener un panorama más amplio sobre el estudio a realizar.

8. Teorización de la investigación, mediante la fundamentación teórica del tema en estudio que aunada a los datos recogidos y ordenados, contribuirán a tener argumentos válidos para sustentar el producto de nuestra investigación.

9. Elaboración del informe, mediante el cual se plasmarán físicamente los conocimientos hallados como producto de la investigación realizada. (pp. 370-371)

El diseño que se aplicará en el presente análisis será el de Estudio de Casos, el cual se realizará según la propuesta de Montero y León (2002) quienes desarrollaron las siguientes etapas:

1. Elección y descripción del caso, en esta etapa corresponde seleccionar y definir el caso a estudiar, considerando que sea apropiado para su análisis. En esta etapa se debe definir la relevancia del estudio, los sujetos que brindaran datos, los problemas y objetivos del estudio.

2. Formulación de relación de interrogantes, en esta etapa, luego de la identificación del problema, resultará indispensable formular una serie de preguntas para que sirvan de orientación para el investigador. Estas preguntas partirán de una principal a otras más diversas.

3. Identificación de las fuentes de datos, en esta etapa se escogerán los procedimientos idóneos para recoger información de los personajes y de los documentos.

4. Análisis e interpretación, en esta etapa se aplicará el procedimiento cualitativo, en la que se establece la relación de las variables y se procesan los datos para su análisis e interpretación.

5. Elaboración del informe, en esta etapa corresponde realizar la narración de los hechos de manera cronológica y explicar cómo se ha obtenido toda la información, a fin de propiciar finalmente una reflexión respecto al tema. (p. 58)

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para realizar la recopilación de datos, ordenarlos y analizar la información del estudio, se utilizará la siguiente técnica e instrumento:

Tabla 8.

Técnicas, instrumentos y sujetos de estudio

Técnica	Descripción de la técnica	Instrumento	Descripción del Instrumento	Sujetos
Entrevista	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2006), precisaron que es un intercambio de información efectuado en una reunión en la que interviene el entrevistado y el entrevistador.	Guía de entrevista semi estructurada	Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2006), indicaron que es una relación de preguntas a la que se le pueden adicionar otras que el entrevistador considere oportuno incluir para conseguir información adicional para una mejor comprensión.	Gerentes y trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA

3.8 Tratamiento de la información

La forma de tratar la información será efectuando de manera consecutiva los siguientes pasos:

- ✓ Transcripción de datos verbales, en este primer paso se procederá a transcribir fielmente las entrevistas efectuadas a los personajes a analizar.
- ✓ Codificación, en este punto se codificará el texto transcrito de la entrevista con palabras o números fácilmente de identificar.
- ✓ Categorización, aquí corresponderá categorizar las respuestas comunes o diferentes que encontraremos en la entrevista transcrita.

- ✓ Triangulación, se realizará combinando los datos proporcionados por las herramientas de recopilación de información utilizados en el análisis.
- ✓ Comparación constante, luego de obtener resultados estos generarán nuevas ideas y conceptos que servirán para el proceso de investigación.
- ✓ Muestreo teórico y saturación teórica, en el muestreo teórico se procesará la información obtenida hasta generar una teoría y la saturación teórica determinará la culminación de dicho proceso.
- ✓ Interpretación, corresponderá interpretar los resultados, dándole un sentido coherente y lógico para un mayor entendimiento.
- ✓ Identificación de organizadores visuales y matrices para vincular y describir las categorías que emerjan y/o sean temporales, se elaborarán organizadores visuales y matrices de los datos, así como los conceptos que surgirán provisionalmente.
- ✓ Obtención y redacción de las conclusiones aproximadas, en la redacción del informe final, el texto deberá contar con los requisitos que exige una investigación.

3.9 Mapeamiento

La población de estudio que se ha considerado en el análisis está compuesta por gerentes y trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA, una empresa municipal registrada bajo el régimen privado, constituida como sociedad anónima con independencia monetaria y documentaria, y de propiedad de la Municipalidad de Lima Metropolitana, ubicada en la Av. La Cultura N° 808, en el distrito de Santa Anita.

El personal permanente y Funcionario se encuentra contratado bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 728 y la otra parte mediante la contratación de Servicios No Personales (SNP), es decir servicio por terceros, y tienen una antigüedad laboral en la empresa desde el mes de Enero del año 2015, y realizan sus funciones en las oficinas administrativas de Administración, Logística e Informática. La edad de la población de estudio fluctúa entre los 30 a 55 años y está comprendida por ambos sexos, y poseen en su mayoría instrucción técnica y superior incompleta.

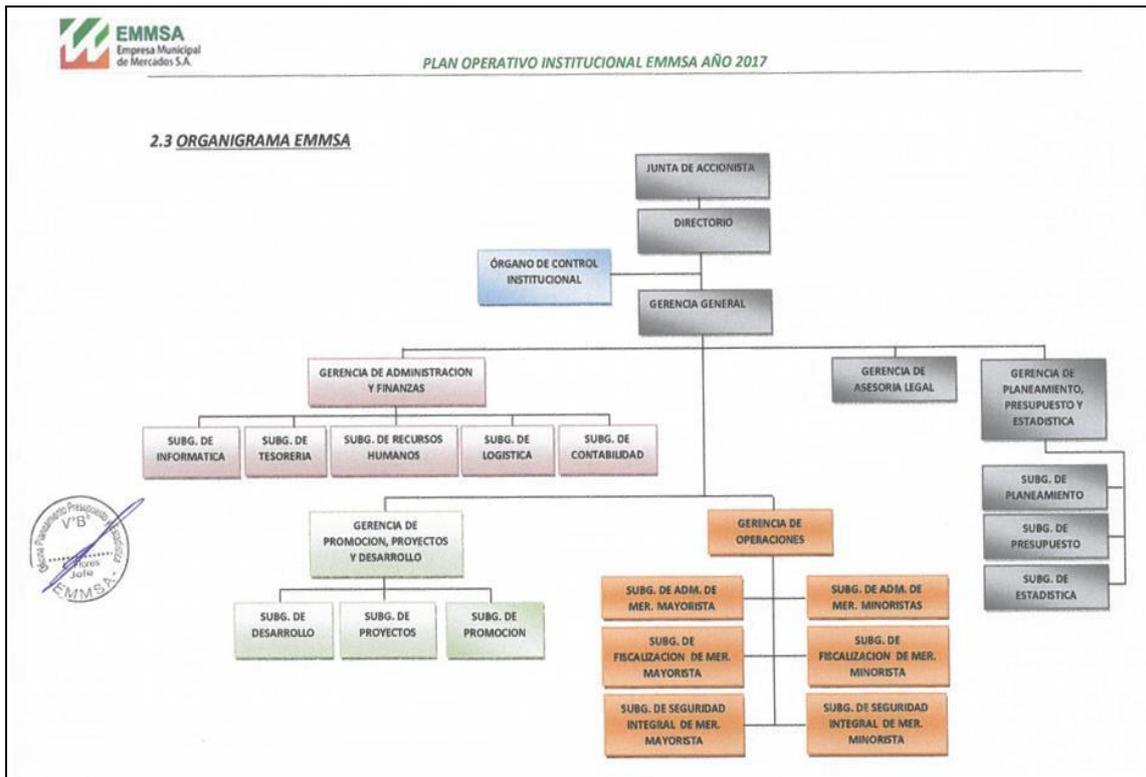


Figura 9. Organigrama de la empresa EMMSA

MAPA METODOLOGICO



Figura 10. Mapa Metodológico

MAPA CONCEPTUAL

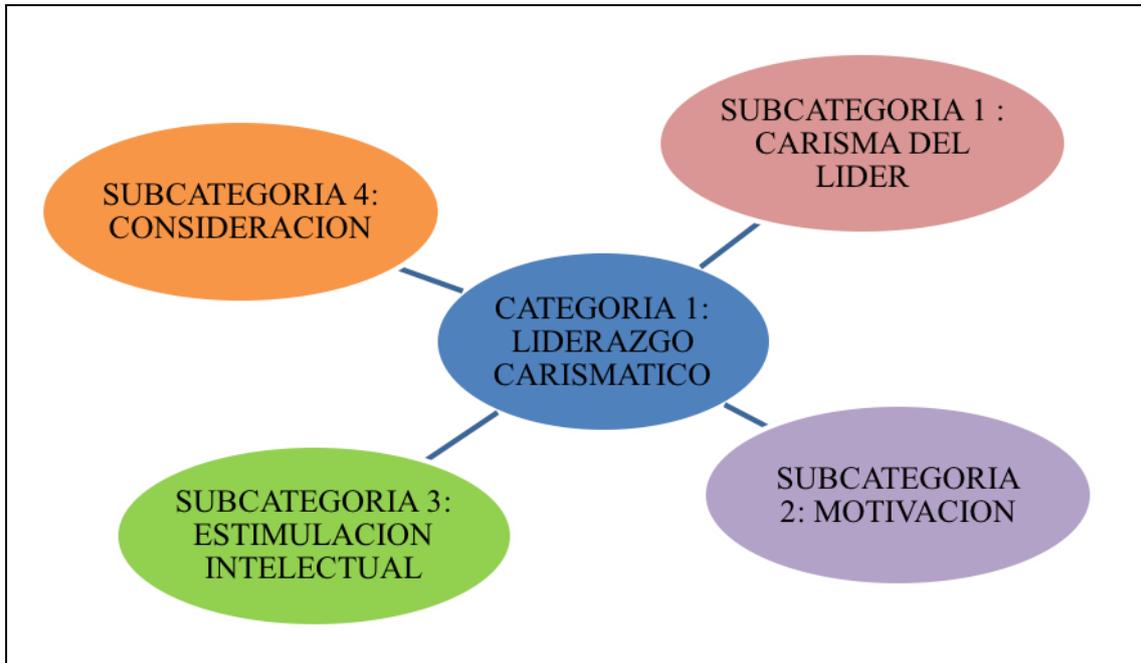


Figura 11. Mapa Conceptual de la categoría del Liderazgo Carismático

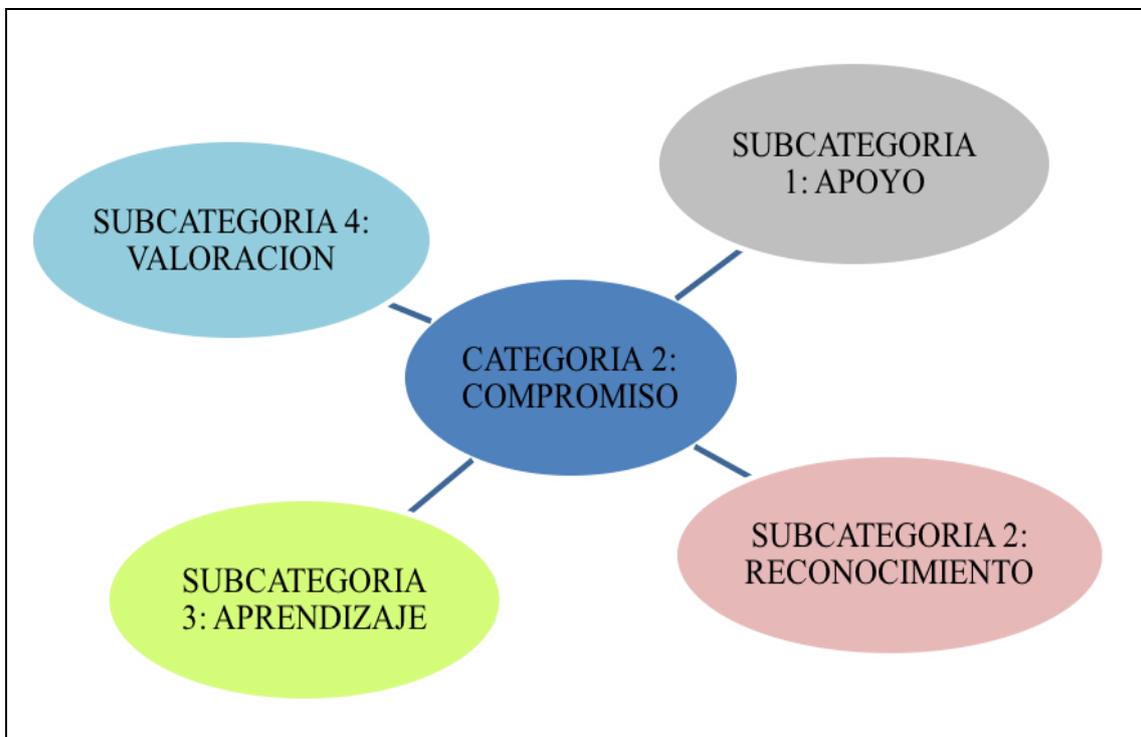


Figura 12. Mapa Conceptual de la categoría del Compromiso

3.10 Rigor científico

Los criterios utilizados para el rigor científico del presente trabajo de investigación son:

Tabla 9.
Criterios para evaluar el rigor científico

Tipo de Criterios	Criterios
Credibilidad	Observación persistente o prolongada Triangulación Recojo de material e información del mismo contexto
Transferibilidad	Muestreo teórico Descripción exhaustiva o densa Recopilación de datos abundantes
Dependencia	Identificación del estatus y rol del investigador (participante o no) Descripción minuciosa de los informantes Identificación y descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de los datos Identificación y descripción de las técnicas de análisis de datos Delimitación del contexto físico, social e interpersonal
Confirmabilidad	Comprobaciones de los participantes Recopilación mecánica de los datos Triangulación Explicar posicionamiento del investigador

Fuente: Rincón, 1995, p.216

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados

Categoría 1 : Liderazgo carismático

Subcategoría 1 : Carisma del líder

El carisma del líder visto desde la perspectiva de los gerentes, propicia en los trabajadores gran confianza en ellos mismos, se incrementa su autoestima, toman una actitud positiva, se vuelven proactivos, desarrollan sus capacidades sin presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad. El vínculo entre los trabajadores y jefes se hace más estrecha lo que trae como consecuencia una mayor identificación con la empresa.

Tal como el colaborador G1 lo manifestó: “El carisma se traduce en confianza y esa confianza genera la autoestima de mis trabajadores porque al final me resulta favorable contar con colaboradores positivos que no tengan límites que los frenen”.

De igual modo lo expresado por el colaborador G2:

Bueno tiene mucho que ver la forma como uno se relaciona con su personal, el tema de vincularse, conocer de ellos, estar al pendiente de sus expectativas no solamente personales sino profesionales permite que ellos también se identifiquen con la empresa y esto origina a su vez un valor adicional de su productividad como personal de la empresa.

Así también el colaborador G3 opinó: “(...) el apoyo de ellos nace, no se les obliga, (...) ellos tratan de... de dar lo mejor, no? ... en cada situación que hay, (...) se nota que hay armonía es un área que... fluye naturalmente”.

En cuanto a la percepción de los trabajadores, se ha podido establecer que el carisma del líder les brinda la confianza que les permite trabajar con libertad debido al buen trato que reciben, se promueve el trabajo en equipo que logra la integración de los miembros de la oficina y destaca sus capacidades dentro del ambiente laboral generándoles mayor seguridad para desenvolverse en su trabajo.

En ese sentido, lo expuso el colaborador T6: “(...) el líder me da bastante confianza, ha identificado en mí, mis capacidades más resaltantes y con ello hace equipo que se complementa con los demás...”.

De igual modo declaró el colaborador T3: “... (El líder) nos guía en el tema de trabajo en equipo, a seguir adelante con los trabajos que nos dan...y si cometemos errores nos apoya para poder solucionar esos problemas,... o sea nos levanta la autoestima”.

Así también, lo manifestó el colaborador T2: “Si (aumenta mi autoestima) porque creo yo que el líder ha podido resaltar algunas cosas que (...) nadie me ha dicho, nadie me lo ha comentado no? y además su carácter como líder de la oficina es muy ... , tiene buen trato”.

También lo señaló el colaborador T4:

Bueno, eso sí, considero que sí ha aumentado (mi autoestima) porque bueno, mi jefe me ha apoyado a través de... me ha incentivado a no quedarme ahí en el puesto en que estoy o sea la carrera que tengo y continuar y... siento que... cómo explicarlo... que me ha ayudado bastante.

En ese sentido, se puede tener como primer resultado, por la opinión de la totalidad de los entrevistados, que el carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, propiciando la integración de los miembros y un afianzamiento mayor hacia la empresa y sus objetivos. Los trabajadores debido al buen trato que reciben del líder actúan con mayor disposición para el trabajo, asumiéndolo como una responsabilidad, más que una obligación.

Subcategoría 2 : Motivación

La motivación hacia los trabajadores, desde el punto de vista de los gerentes, está relacionada con la confianza que se les brinda para el desarrollo de su trabajo, es decir, haciéndoles saber que son las personas capaces para realizar

la labor encomendada y que ellos forman parte de un equipo del cual depende el logro del objetivo, además de ofrecerles un ambiente tranquilo en el puedan desenvolverse sin presiones.

Tal afirmación se observa en la opinión emitida por el colaborador G1, quien indica que:

Sí, (motiva a los trabajadores) dándoles la confianza necesaria para que puedan presentarme un trabajo bien hecho en cualquiera de los puestos en que se encuentren. Muchas veces con decirles que solo de ellos depende una entrega de información a tiempo, veo que se esfuerzan por demostrar que son las personas idóneas para realizar esa función.

De igual modo el colaborador G2 manifestó que:

Bueno hay formas de cómo se puede lograr esta motivación e... haciéndolos participes desde el momento en que se elaboran los objetivos de las metas alcanzadas y ellos toman como parte de sí el trabajo que van a desarrollar, esto origina una relación directa y te permite esté hacer que te sientas identificado, esto origina como una primera motivación, y de hecho la satisfacción personal de haber logrado el objetivo trazado, también influye mucho en ellos.

Además el colaborador G3 precisó: “La motivación más que todo es (...) que el trabajador se sienta tranquilo, se sienta... O sea en un ambiente bien... que pueda dar, no de lo que van a presionar (...), o sea él es más libre para poder hacer sus cosas”.

En relación a la percepción de los trabajadores hacia sus jefes en cuanto a la motivación se sabe que, el agradecimiento posterior a un logro los motiva en demasía, el que estén pendientes del producto elaborado para que no existan problemas posteriores, el apoyo y la confianza depositada junto a la libertad para realizar su trabajo encierran la idea global de lo que ellos entienden como motivación.

Tal como el colaborador T6 lo declaró: “Sí en ese aspecto sí (me motiva), porque me agrada bastante cuando se logra un objetivo (...) el agradecimiento por la labor o meta lograda de lo que se ha realizado (...) es gratificante”.

Asimismo, el colaborador T2 manifestó que:

La motivación esta desde que (...) el jefe me da la libertad de realizar mis cosas, que sabe que las voy a cumplir y bueno este no tengo problema en ese punto, tiene confianza hacia mí y aparte el me motiva, me da tanto trabajo o responsabilidades que puedo sacar adelante.

De igual modo, el colaborador T4 comentó:

(Me motiva) porque desde siempre está pendiente o sea no es que me da el trabajo y ahí me encarga a mí nada más, él también está pendiente de si hay algún problema en el documento que estoy redactando o sea estamos ahí interactuando los dos para que no haya ningún... problema.

En ese sentido, se advierte que la motivación se basa en la confianza para dejar hacer y en halagar los resultados solicitados, en coordinar la elaboración de productos en la que los trabajadores propongan alternativas sin temor a equivocarse y con el acompañamiento constante de los jefes, esto sin recibir presión alguna, interiorizando la idea que forman parte de un engranaje en la que todos son parte importante para echar andar la oficina y la empresa.

Toda esta situación descrita propicia en el trabajador un desempeño destacado que produce en el jefe satisfacción por los resultados obtenidos, por lo que, adicionalmente al halago que roza con la estima y la autorrealización, se concretan otro tipo de recompensas no dinerarias como permisos especiales y otras acciones que afianzan más la relación del trabajador con el jefe y por ende con la empresa.

Respecto a ello, el colaborador G1 manifestó que:

Ya no tengo que supervisarlos continuamente, porque ya saben de qué manera trabajar y confío en los productos que me presentan (...),y (los recompensó) cuando obtenemos un logro a nivel de oficina, ya sea porque redujimos algún gasto que represente un ahorro importante o logramos subsanar alguna observación de manera documentaria, considero que mi felicitación y agradecimiento por el apoyo prestado hay que otorgarlo de todas maneras, ya que es la motivación lo más importante para continuar por ese camino, sin necesariamente hacer una retribución económica adicional (...) claro, (que otra manera de recompensarlos es) con permisos especiales que me solicitan, ya sea para temas personales o familiares y en algunos casos haciéndolos participar en cursos que reforzaran aún más sus conocimientos y sé que serán aplicados en su labor diaria.

En cuanto al colaborador G2 indicó que:

Bueno cada persona tiene una particularidad dentro del equipo de trabajo y eso me ha permitido conocerlos y saber que ellos si tienen el perfil necesario como para poder desarrollar labores a los cuales se les encomienda no? (...) (por ello procuro) darles algunas facilidades (...) algunos días de permiso o asistencia a algunos eventos afines a su labor, esto sirve como parte de los incentivos y reconocimientos a su trabajo.

El colaborador T2, señaló que:

Eso sí, (...) a veces he tenido algunas cosas personales que hacer fuera del trabajo, y le he pedido (permisos) y el me las ha dado de la mejor manera no?, porque él sabe que cumplo con mis labores y si él me pide algunas cosas ... en un determinado tiempo las hago y además, se siente contento, porque yo le demuestro (...) que te digo, responsabilidad y lo ideal es que yo cumpla con él, para que él de alguna manera me pueda apoyar (...) (con) concesiones que pueda yo solicitar más adelante.

Subcategoría 3 : Estimulación intelectual

Respecto a la estimulación intelectual podemos observar que la trayectoria académica del líder sirve como reflejo a los trabajadores para asumir retos académicos que les generaran mejores condiciones laborales y oportunidades para optimizar el nivel de vida de sus familiares, por ello es constante de parte de los jefes, el hecho de fomentar la capacitación, formación y actualización, a fin de ir a la vanguardia de los cambios tecnológicos, metodológicos, normativos o administrativos, en relación a la labor que realizan y en beneficio de la oficina.

Por ello, el colaborador G1, manifiesta que:

Siempre trato de recomendarles que tener una formación académica les brindará la oportunidad de lograr muchas metas que tienen proyectadas, además de obtener mejores puestos de trabajo que beneficiaran a sus familias y a ellos mismos. Muchas veces les comento como poco a poco he ido alcanzando varios grados académicos que han requerido de mucho esfuerzo y tiempo, pero que al final recompensan la dedicación que uno pone. (...) por eso trato de fomentar en mis trabajadores que de ellos depende el estudiar y mejorar.

Ratifica lo indicado el colaborador G2 precisando que:

De alguna manera tu como responsable de un equipo siempre tienes que dar una imagen que ellos puedan adoptar y seguir e inclusive mejorar si se da el caso, siempre manteniendo ese nivel te permite hacer de que ellos tomen ese modelo y sigan como ejemplo, espero (...) con mi trayectoria haber logrado que ellos de alguna manera también tomen esa imagen (...), en definitiva (les sugiero capacitarse), para el tema en aspectos informáticos es indispensable mantenerse siempre a la vanguardia y actualizados con las ultimas metodologías de trabajo eso es de hecho un factor importante y principal de estar siempre manteniéndose al día con el conocimiento necesario.

El colaborador G3, aportó indicando que:

Trato de que ellos vean que no solamente es la parte mecánica, sino que tienen que tener también (...) lo que viene en sus conocimientos, no? Ir desarrollándose, (...), porque yo pienso que siempre se tiene que tomar al trabajador como ser humano, como persona, o sea su rendimiento va a ser más, va a dar más y más (...) mientras él se sienta bien, se sienta en armonía en el sitio donde trabaja, no? Eso es lo que más cuido yo.

Los trabajadores respecto a la estimulación intelectual, consideran que la trayectoria del jefe es importante para ellos, porque son como el modelo a seguir el cual les marca la pauta en relación a su formación profesional y en su mayoría opinan que son los jefes quienes les sugieren seguir formándose para lograr metas académicas que les traerá a la larga satisfacciones laborales.

Así lo indica el colaborador T2:

Bueno, (...) (el líder) a su edad sigue estudiando, yo también copio eso, me gustaría seguir adelante, aparte de que yo sigo estudiando (...) el estudio es una herramienta necesaria para salir adelante, tanto personalmente como laboralmente (...), siempre (me sugiere capacitarme) porque de acuerdo a lo que yo laboro actualmente en el Área de Logística, tengo que estar capacitado, porque hay cambios, hay normas que se van publicando de aquí a un par de meses, tres meses y tengo que estar actualizado.

Según lo precisa el colaborador T3, señala que:

Bueno, él siempre nos inculca el tema de la formación académica, no?, siempre seguir adelante, ir estudiando y formándonos, no? (...) Bueno, (ahora) estoy terminando lo que es mi título profesional (...) y él (me aconseja) en el sentido de que me manda correos de información de cursos... propios del trabajo o... para mejorar en mi carrera profesional.

En cuanto al colaborador T4, éste resaltó que:

Bueno, mi jefe no se ha quedado ahí con el título, está llevando maestrías fuera del país pero vía internet y él es el que me ha impulsado también a seguir eso, a continuar, que no me quede ahí porque yo estaba con el título, pero por ahí yo estoy también hasta continuando otra carrera y todo.

El colaborador T6 señaló que:

El líder que actualmente tengo ha empezado desde abajo y ha ido escalando poco a poco, también en su formación académica, en su formación profesional también y siempre te está alentando a capacitarte a estudiar, a seguir, a no dejarte, tampoco se apropia de ti no?, sino también quiere que tu crezcas (...).

En ese sentido se puede pensar que la estimulación intelectual es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve como modelo para los seguidores que se encuentran a su alrededor, incrementando su admiración y respeto, ya que a su vez, ellos reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa por estar capacitados y actualizados, teniendo la oportunidad de emular al jefe a cargo.

Subcategoría 4 : Consideración

Respecto a la consideración se advierte que los gerentes y trabajadores llegan a tal punto de confianza que tienen ambas partes la apertura para manifestar los sentimientos de admiración y respeto mutuo como producto del trabajo de todos los integrantes del equipo, de sus capacidades, habilidades y conocimientos que hacen que los vínculos se estrechen aún más. Esta apertura se orienta a la escucha y la estimulación personal e individual.

Esta situación conlleva también a definir que el buen trato y el saber escuchar del líder a los demás integrantes de la empresa, son características

que ostentan los carismáticos, lo que genera mejores relaciones interpersonales que crean un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.

Tal como lo expresó el colaborador G1:

Procuro conversar mucho con ellos en los momentos en que se da la oportunidad, y me genera mucha satisfacción el hecho de que de manera espontánea me manifiesten en palabras o acciones su fidelidad y admiración. He aprendido a lo largo de mi experiencia que uno cosecha lo que siembra y eso implica tener colaboradores en los que puedo confiar y sé que respaldaran mis decisiones, lo cual me tiene muy satisfecho (...), y el mantener una actitud positiva y por ende buenas relaciones con el personal a todo nivel, (...) se realizan mejor las cosas y se hace más llevadero el trabajo, lo cual no implica que de haber alguna acción o decisión contraria a mis principios, objete y manifieste mi posición, sin dejar de lado la diplomacia que corresponda.

De igual modo, respondió el colaborador G2:

El conocerlos a cada uno de ellos, de alguna manera su entorno de vida personal, te permite tener la confianza como para poder darles esa facilidad, esa libertad de que puedan ellos expresar algunas situaciones que tengan en su vida diaria no? y eso este ayuda también de cierta forma a un mejor vínculo laboral. (...). En definitiva el mantener una buena relación te permite un trabajo adecuado y tranquilo y con mejores resultados, siempre que este el respeto a las personas, eso ayuda mucho.

La apreciación del colaborador T6, indica que “Él (jefe) es una persona sencilla y su comunicación también es sencilla, bueno (...) al menos he visto que llegan (personas) e ingresan, tienen buena comunicación, tiene como una buena aceptación, si aceptación también con los trabajadores y con los superiores”.

También opinó al respecto el colaborador T2:

O sea tienes esa libertad (con el líder) de decirle o expresarle, si he tenido la libertad porque aparte de ser mi jefe o líder de la oficina, es mi amigo, siento la libertad de expresarle algo, cosas que yo pueda tener, problemas, algunas cosas muy personales y sí me da la confianza de poder decirle no? y recibir algunos consejos tanto en la vida personal como profesionalmente, (...) (El líder) mantiene buenas relaciones en su entorno general, sí tiene buena llegada, sí tiene buen trato, la gente (...) le tiene aprecio por su mismo carácter y su forma de ser hacia los demás no?, es tratable.

Una opinión similar tuvo el colaborador T2 al señalar que:

Nosotros tenemos años trabajando, no? (...) y entonces este él me dice las cosas (sobre) mis errores (...) yo tengo igual (oportunidad) también, se lo puedo decir a él como amigo y aparte como jefe, no? (...). Él es una persona muy liberal que te da la confianza (...).



Figura 13. Categoría: Liderazgo carismático y sub categorías

Categoría 2 : Compromiso

Subcategoría 1 : Apoyo

Solicitar apoyo dentro del ámbito laboral a los integrantes de una oficina resulta ser una actividad recurrente entre el gerente y los trabajadores, esta práctica de ayuda mutua representa la colaboración, la correspondencia y la labor de grupo que produce un beneficio en común para todos los participantes del equipo, la cual se ve encarnada en la obtención de un logro o cumplimiento de metas. Este apoyo se puede concebir también de manera individual en la reciprocidad que se recibe del trabajador, cuando a éste se le requiere para algún servicio o trabajo en especial, tomando el colaborador el pedido como un voto de confianza sin considerarlo como una recarga en su labor diaria.

Tal como lo indica el G1, quien manifestó que:

Cada uno de ellos realiza sus labores cotidianas, pero cuando se nos presenta alguna acción en la que tenemos que acelerar alguna entrega de información, convocó a todos los que puedan prestar apoyo, porque consideró que fomentando el trabajo en equipo en bien de la oficina, afianzaré los lazos de integración y compromiso.

Y según lo opinado por el colaborador G3, precisó que:

Sí tenemos que presentar información por ejemplo, no?, (...) cada uno a sus funciones se aboca... eso es lo que te digo, no? Suponte que uno está más atrasado en la cuestión esta, otro le da la mano para que pueda salir, o sea es un equipo, es un equipo, se puede decir acá.

Lo que se observó en la mayoría de los trabajadores entrevistados, es que recalcaron en que no tienen inconveniente en realizar labores adicionales a las suyas:

Respecto a ello, el colaborador T4, expresó:

Todos somos como una familia o sea para familiarizarnos, socializar y estar todos comprometidos con el área (...) No es que siempre lo haga (mas labores), unas veces cuando él (líder) tiene mucho trabajo y yo puedo ayudarle normal o sea nos damos la mano, se podría decir, no? (...) todos somos un equipo.

En cuanto al colaborador T5 expuso que:

Sí (me aumentan labores), porque me... ven que soy capaz de poderlo, de poderlo hacer entonces (...) si me han dado una responsabilidad es que a veces confían que lo voy a cumplir, no? (...), por el mismo hecho de que es un compromiso, me motiva a hacerlo mejor, no? y si lo hago mejor me siento bien pues, no?

Subcategoría 2 : Reconocimiento

El reconocimiento en el ambiente laboral es muy importante porque se distingue al gerente desde su posición como cabeza de grupo, al que se le guarda respeto por lo que representa y todo lo que conlleva su cargo y su personalidad de manera natural y sin presiones. En este caso el reconocimiento es recíproco porque el trabajador también es reconocido por su buen desempeño, no solo por la ejecución efectiva de sus funciones, sino por la capacidad de tomar decisiones dentro de las facultades que le permite su cargo, las cuales al ser acertadas son felicitadas y las erradas son corregidas.

En ese sentido, menciona el colaborador G1 que:

Debido a la confianza que les brindo a mis colaboradores nunca he tenido la necesidad de imponer ni forzar que se me respete, doy el ejemplo con mi trato personal en la que el respeto mutuo sea el que prime y en donde la educación y los valores que cultivo, sean los que me identifiquen.

Y respecto a las decisiones que puede tomar el trabajador dentro de su cargo, precisó:

Trato de delegar funciones en mis trabajadores y que ellos dentro de sus responsabilidades me brinden resultados en los que se han involucrado y comprometido. Yo, debido a la carga administrativa que tengo a diario, procuro monitorearlos y tomar las decisiones finales, previamente a las gestiones que ellos han realizado, rectificando las acciones que no correspondan y celebrando las acertadas.

De igual modo el colaborador G2: señaló:

Siempre me han mencionado que el respetar a las personas te permite tener eso (respeto) y lograr o tener también de ellos (los trabajadores) ese valor no?, creo que eso es uno de los factores que me ha permitido o que me permite a la fecha desarrollarme en este cargo no? y que creo yo el personal también siente lo mismo.

Ratificó un pensamiento similar el colaborador G3: “Yo pienso que sí (se me respeta), o sea más que todo no porque sea jefe y todo, sino el respeto es porque como te digo, porque así como yo los respeto a ellos como persona, yo veo también eso, reciprocidad”.

Los trabajadores entrevistados expresaron que es el respeto es lo que prima en el reconocimiento hacia el gerente a cargo, sin que medie de por medio presión ni obligación alguna.

Es por ello que el colaborador T1 indicó:

Porque él (gerente) es una persona que se sabe ganar el respeto hacia las personas, no? O sea nosotros como trabajadores, él se ha ganado el respeto de nosotros por la manera que él mismo se comporta con nosotros, es una persona que te da la confianza, una persona que te da la mano entonces uno se gana eso, no? el respeto, no?“.

De igual modo, el colaborador T5 precisó: “Sí, se ha presentado situaciones de que sí, si toma en cuenta mis... mis decisiones o mi opinión que pueda dar, no? Lo bueno que tiene como vuelvo a repetir, es que puede escucharme, no? Sabe escuchar”.

Subcategoría 3 : Aprendizaje

El aprendizaje es un hecho inherente que sucede dentro del entorno laboral de manera gradual y progresiva durante el tiempo en el que el trabajador permanece en un centro de trabajo, el cual se va incrementando a raíz de la experiencia y brinda la oportunidad de afianzar los conocimientos y habilidades, por ello, los gerentes entrevistados consideran que los aportes brindados por

los trabajadores ayudan a obtener más alternativas de solución ante un problema determinado en base a la práctica que han adquirido durante su periodo laboral y a su vez el trabajador considera que estos conocimientos se afianzarían con capacitación específica para mejorar su trabajo, lo cual es influenciado por el mismo gerente.

Tal como lo determinó el colaborador G1, indicando que:

Claro que permito y escucho los aportes de mis colaboradores, porque parto de la premisa que uno no lo sabe todo, y en conjunto se puede hallar la solución al problema que se presente. Reconozco que en el camino me he encontrado en situaciones difíciles de carácter administrativo y estos han sido atendidos de manera efectiva con el aporte de mis especialistas, logrando aplicar la solución más efectiva para la empresa (...) por ello, trato de demostrar con mi ejemplo que la superación profesional es una constante para estar actualizado y ser competitivo laboralmente. Yo a la edad que tengo sigo estudiando, con el afán de perfeccionarme, por eso, cada vez que puedo, converso con mis trabajadores y los trato de incentivar para que estudien, porque considero que es el único camino que les garantizara una mejor retribución y el ascenso profesional.

De acuerdo al colaborador G2, éste manifestó que:

Es importante en base a la experiencia que cada uno de ellos (los trabajadores) haya logrado obtener (...), porque eso permite enriquecer las labores desarrolladas, yo siempre recalco el tema de cumplir los objetivos en base al esfuerzo y trabajo que cada uno desarrolla dentro sus funciones y si a ello se le adiciona la experiencia que tiene te permite lograr ir un paso más adelante no?.

En esa misma línea el colaborador G3 señaló:

Porque así se van enriqueciendo más que todo, no?, porque está bien que yo ocupe el cargo mayor, se puede decir, yo no voy a ser un sabelotodo. O sea, ellos (los trabajadores) en la experiencia que tienen

en su cargo, empiezan ellos a crear un montón de formas, no? para poder ellos realizar un mejor trabajo, no?.

En cuanto al punto de vista de los trabajadores, estos consideran que el aprendizaje es muy importante para su desarrollo profesional, por lo que, la experiencia que poseen les permite ofrecer soluciones o sugerencias a las diversas contingencias que ocurren en la oficina, las mismas que son escuchadas y tomadas en cuenta por el jefe inmediato, siendo esta realidad la que los motiva a seguir formándose muchas veces por la influencia del líder.

Según lo expresó el colaborador T1, quien dijo que:

Bueno, cada uno tiene su labor y conoce su trabajo y alguna opinión que le podemos dar, él (gerente) lo toma en cuenta (...) y me gustaría (formarme académicamente) porque es una parte buena para uno mismo y bueno, a él también le alegraría que nosotros seamos más que él, no? Porque eso es lo que él quiere siempre en sus trabajadores, que nos superemos siempre.

De igual modo lo ratificó el colaborador T4, quien indicó que:

Sí (el gerente) me permite hacer algunas acotaciones que puedo ofrecer (...) No, no es cerrado, él mismo también las pide, no solamente a mí, o sea a todos cuando está en algo... que tiene que... tomar una decisión para ver si está bien, está mal, si es la correcta. (...), y (formarme) nace de mí también y del ejemplo que tengo del líder también o sea... para poder mejorar, no? cada vez, no?.

Subcategoría 4 : Valoración

La valoración que otorga el gerente a los trabajadores en relación a su desempeño laboral es significativo porque se basa en agradecer y felicitar las labores destacadas que ellos realizan reconociendo la dedicación desplegada, pensada en el logro del objetivo y la satisfacción individual y general. Los trabajadores se saben valorados en ese sentido y se sienten gratificados por ello, sirviendo de motivación para esforzarse aún más en su rendimiento y productividad, que es el único indicador que se utiliza como referente para la

evaluación del personal, optando por incentivar a los que se muestren con algún retraso para que alcancen o tomen como imagen a los demás compañeros de oficina.

Por ello, el colaborador G1 nos indicó que:

Es importante reconocer a los trabajadores cuando realizan una labor destacada, porque de esta manera se los motiva para seguir desempeñándose de esa misma manera en beneficio de la oficina. Durante mi experiencia he podido identificar que el hecho de reconocer a un trabajador hace que sus demás compañeros se esmeren también en mejorar su trabajo.

En cuanto a la evaluación de desempeño manifestó: “no tengo exactamente indicadores de desempeño, pero si evalúo el compromiso y la dedicación que demuestra el trabajador al hacer su trabajo dentro del tiempo que corresponda y eso me garantiza que han hecho una buena labor”.

En caso de detectar a un trabajador con poco rendimiento dijo: “converso con el trabajador que no demuestre esas características para que mejore y se supere, considero que todos merecen una oportunidad para desarrollarse profesionalmente, es parte del trabajo diario mejorar en conjunto y avanzar para que en equipo obtengamos resultados°.

De igual modo veamos que expresó el colaborador T2:

Bueno, yo siento que sí (me valora) porque él sabe que de acuerdo a algunas consultas que me hace, este, algunas apreciaciones que yo pueda darle, le han servido bastante a nivel laboral no? y él me dice Fernando sino te hacía caso esto pasaba, (...) siempre me ha dicho Fernando todo esta ok. Vamos para adelante.

Se ratifica esta posición, según el colaborador T6, quien dijo que:

Sí, todo el tiempo (me valora), todo el tiempo, eso sí, cada vez que entra alguien (a la oficina) no? y dice todo ya está ordenadito o cuando hay personas que ya han salido del área de tesorería y vienen a visitarnos

(...), ellos ven pues la información como que ya se ubica, antes se padecía bastante por los faltantes, venían a hacer auditorias inopinadas, y no encontraban comprobantes, habían algunas falencias, (ahora) notan la diferencia en todo, (...), cuando se va a rendir, cuando se va a pagar, cuando se va a entregar al archivo, digo y esas cosas. Allí se ve que estamos más ordenados.

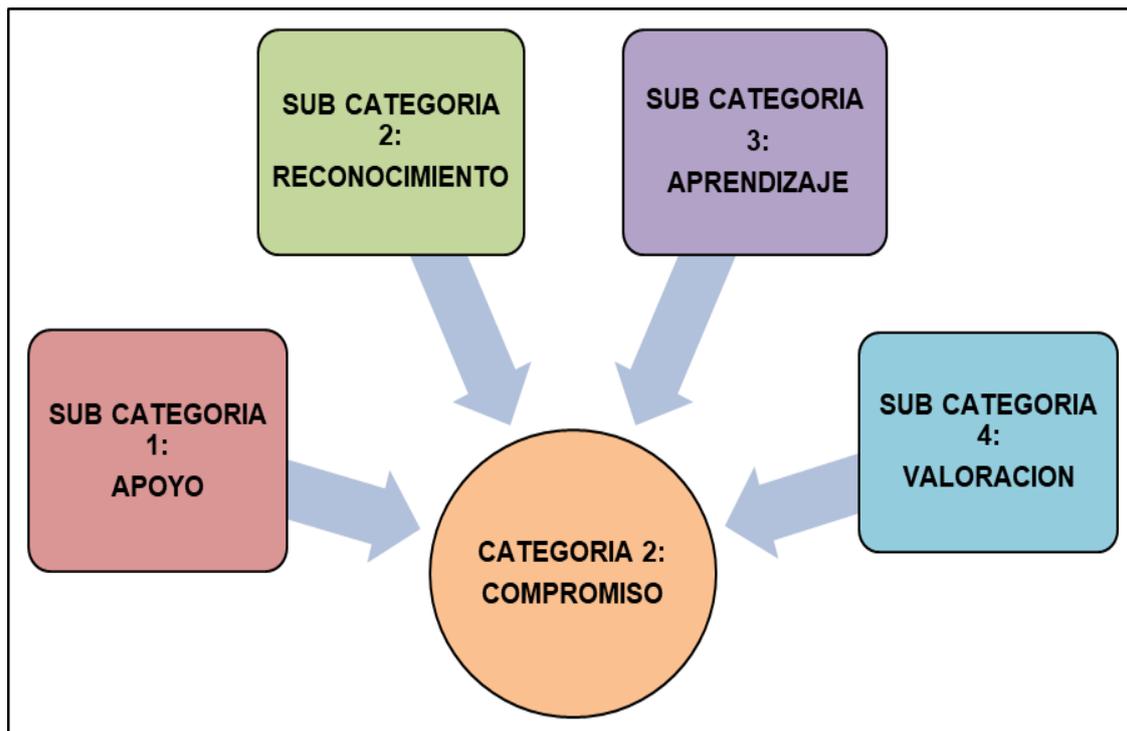


Figura 14. Categoría: Compromiso y sub categorías

4.2. Teorización de unidades temáticas

Problema general:

¿De qué manera influye el liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

El liderazgo carismático influye de manera significativa en el compromiso de los trabajadores al evidenciar el comportamiento proactivo que demuestran los trabajadores entrevistados hacia los gerentes carismáticos que tienen como jefes, resultando beneficioso también para la empresa en la que laboran por los logros que se obtienen.

El liderazgo carismático permite a los trabajadores desarrollarse laboralmente con libertad y voluntad, enmarcándose dentro de los estándares de trabajo del gerente líder, aunándose a su ritmo de trabajo y al nivel de exigencia que ellos tienen, más por una cuestión de responsabilidad y compromiso y el afán de hacer bien las cosas por el respeto, la consideración y el ejemplo que se tiene del líder.

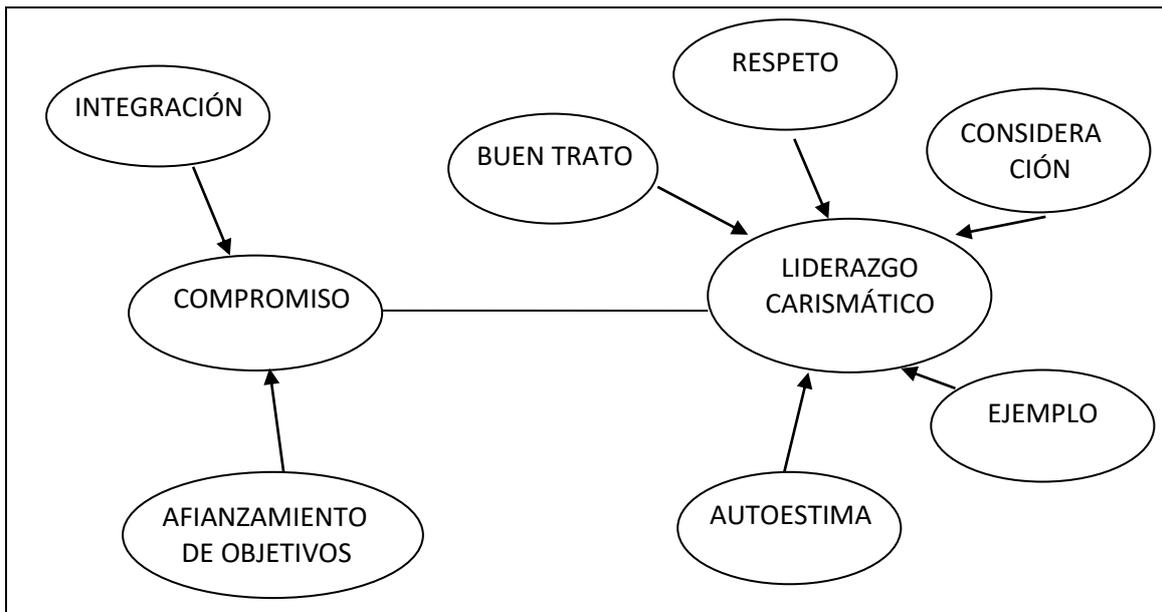


Figura 15. Teorización del problema general: Liderazgo carismático

De acuerdo al gráfico se observa que el liderazgo carismático propicia un ambiente en el que los trabajadores desarrollan una serie de virtudes y habilidades producto de la influencia que reciben del líder, siendo lo más destacado el incremento de la autoestima, el desempeño en base al ejemplo y el buen trato que reciben, así como la consideración y el respeto puesto en práctica en todo momento por todos los integrantes de la oficina.

Problema específico 1

¿Cómo influye el carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

El carisma del líder visto desde la perspectiva de los gerentes, propicia en los trabajadores gran confianza en ellos mismos, se incrementa su autoestima, toman una actitud positiva, se vuelven proactivos, desarrollan sus capacidades

sin presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad. El vínculo entre los trabajadores y jefes se hace más estrecha lo que trae como consecuencia una mayor identificación con la empresa.

En cuanto a la percepción de los trabajadores, se ha podido establecer que el carisma del líder les brinda la confianza que les permite trabajar con autonomía debido al buen trato que reciben, se promueve el trabajo en equipo que logra la integración de los miembros de la oficina y destaca sus capacidades dentro del ambiente laboral generándoles mayor seguridad para desenvolverse en su trabajo.

Podemos responder la interrogante precisando que el carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, propiciando la integración de los miembros y un afianzamiento mayor hacia la empresa y sus objetivos. Los trabajadores debido al buen trato que reciben del líder actúan con mayor disposición para el trabajo, asumiéndolo como una responsabilidad, más que una obligación.

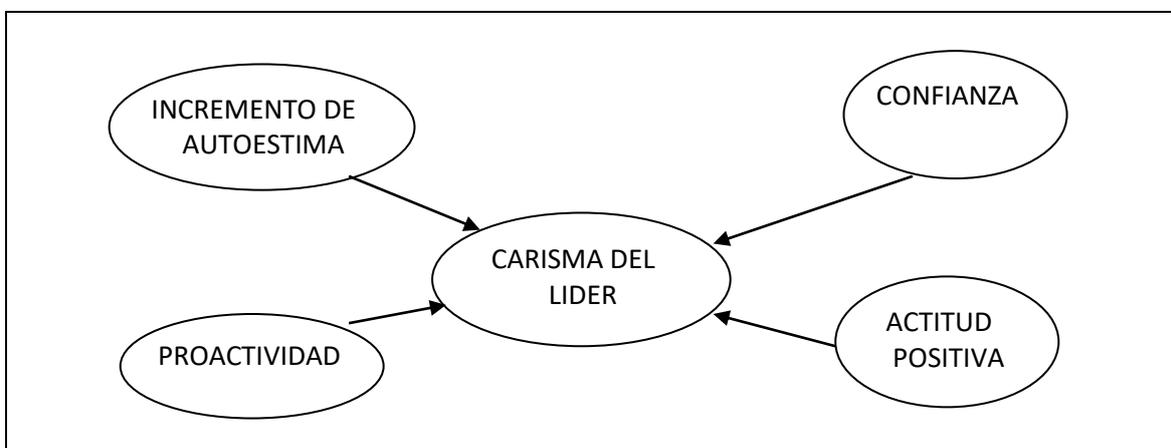


Figura 16. Teorización del problema específico 1: Carisma del líder

Producto de la investigación se ha determinado que el carisma del líder es una condición a la que se le vinculan aspectos como la confianza, la actitud positiva, el incremento de la autoestima y la proactividad que surgen de manera natural en los trabajadores ante la influencia del líder, originando una situación propicia para un desarrollo fluido del trabajo.

Problema específico 2

¿Cómo influye la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

La motivación se basa en la confianza para dejar hacer y en halagar los resultados solicitados a los trabajadores, en coordinar la elaboración de productos en la que se propongan alternativas sin presión alguna, en la que el colaborador interiorice la idea de que es pieza clave de un engranaje para echar andar la oficina y la empresa.

Toda esta situación descrita propicia en el trabajador un desempeño destacado que produce en el jefe satisfacción por los resultados obtenidos, por lo que, adicionalmente al halago que roza con la estima y la autorrealización, se concretan otro tipo de recompensas no dinerarias como permisos especiales y otras acciones que afianzan más la relación del trabajador con el jefe y por ende el compromiso con la empresa.

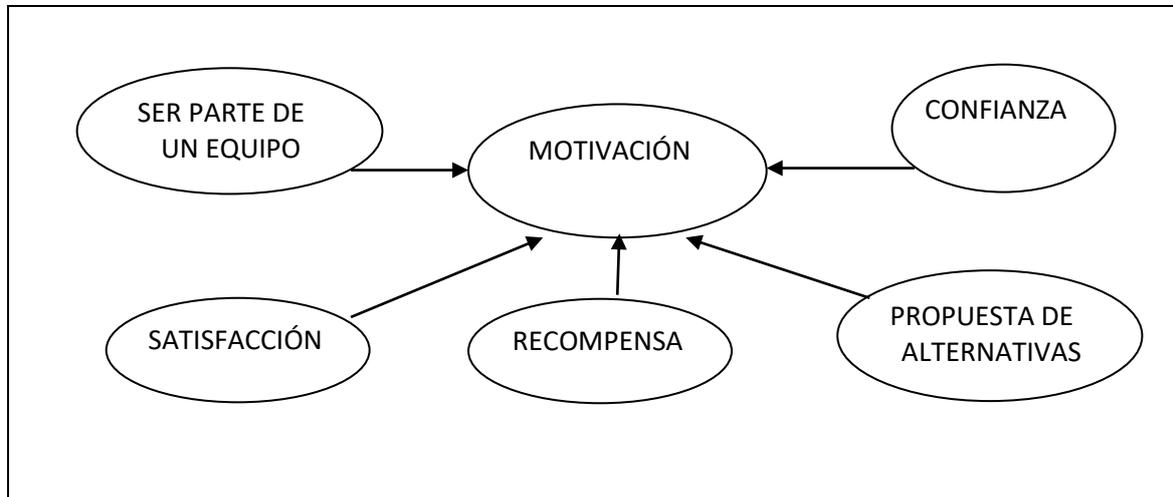


Figura 17. Teorización del problema específico 2: Motivación

Luego del análisis de los datos, se ha determinado que la motivación genera en los trabajadores una mayor confianza y satisfacción por la labor realizada, luego de proponer alternativas de solución como parte de un trabajo equipo que posteriormente es recompensado por el líder a cargo.

Problema específico 3

¿Cómo influye la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Respecto a la estimulación intelectual podemos observar que la trayectoria académica del líder sirve como reflejo a los trabajadores para asumir retos académicos que les generaran mejores condiciones laborales y oportunidades para optimizar el nivel de vida de sus familiares, por ello es constante de parte de los jefes, el hecho de fomentar la capacitación, formación y actualización, a fin de ir a la vanguardia de los cambios tecnológicos, metodológicos, normativos o administrativos, en relación a la labor que realizan y en beneficio de la oficina y de la empresa.

Los trabajadores respecto a la estimulación intelectual, consideran que la trayectoria del jefe es importante para ellos, porque son como el modelo a seguir el cual les marca la pauta en relación a su formación profesional, y en su mayoría, opinan que son los jefes quienes les sugieren seguir formándose para lograr metas académicas, lo que a la larga les traerá satisfacciones laborales.

En ese sentido se puede pensar que la estimulación intelectual es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve como modelo para los seguidores que se encuentran a su alrededor, incrementando su admiración y respeto, ya que a su vez, ellos reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa por estar capacitados y actualizados, teniendo la oportunidad de emular al jefe a cargo.

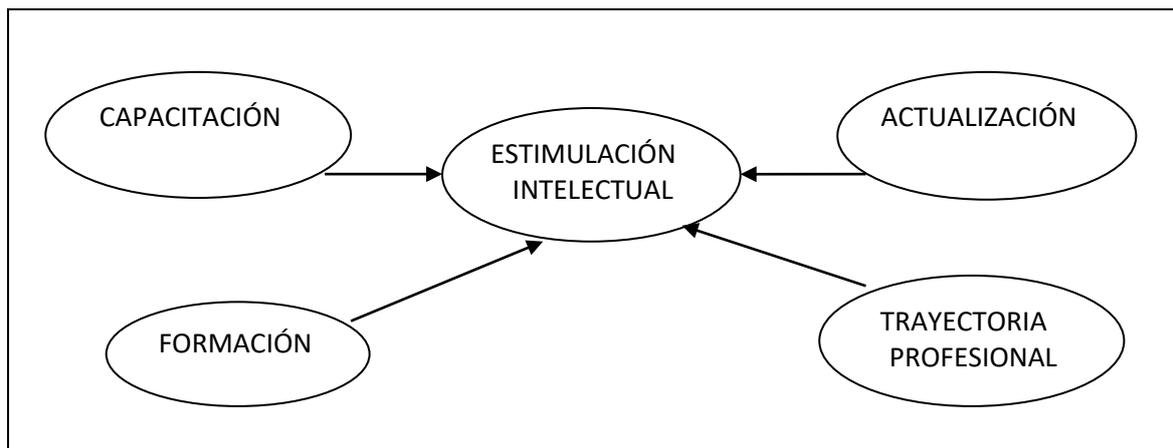


Figura 18. Teorización del problema específico 3: Estimulación intelectual

Posterior al estudio, la estimulación intelectual es la que se fundamenta en la trayectoria profesional del líder, lo cual incentiva a los trabajadores a mejorar académicamente mediante la capacitación, actualización y formación profesional que les asegurará un mejor estilo de vida.

Problema específico 4

¿Cómo influye la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Respecto a la consideración se advierte que los gerentes y trabajadores llegan a tal punto de confianza, que tienen ambas partes la apertura para manifestar los sentimientos de admiración y de respeto mutuo, como producto del trabajo de todos los integrantes del equipo, de sus capacidades, habilidades y conocimientos, lo cual hace que los vínculos se estrechen aún más. Esta apertura se orienta a la escucha y la estimulación personal e individual.

Esta situación conlleva también a definir que el buen trato y el saber escuchar del líder a los demás integrantes de la empresa son características que ostentan los carismáticos, lo que genera mejores relaciones interpersonales creando un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.

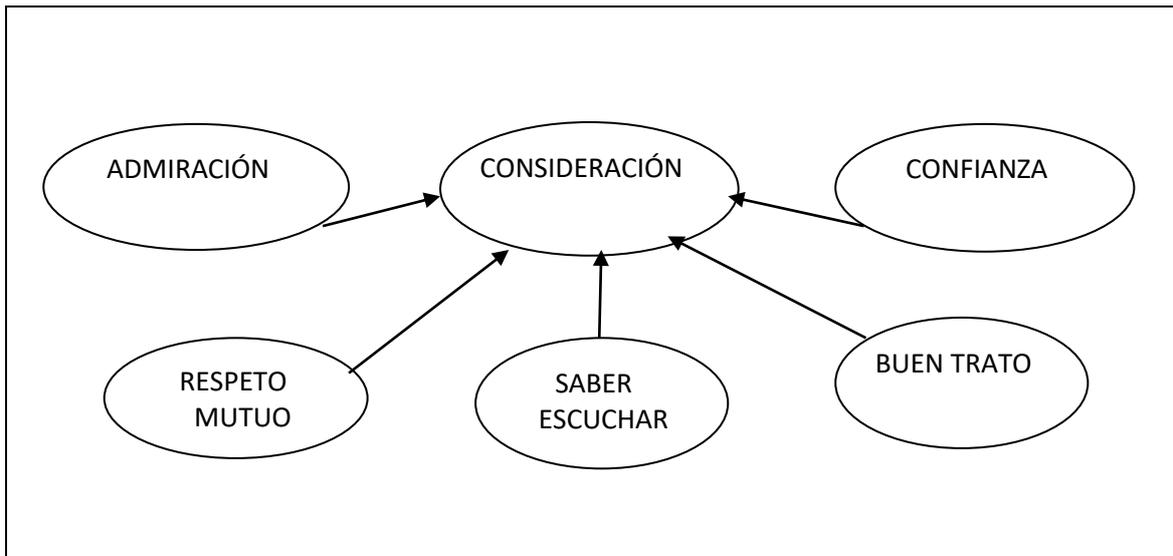


Figura 19. Teorización del problema específico 4: Consideración

En cuanto a la consideración se ha establecido que origina entre el líder y los trabajadores el respeto mutuo, la admiración y la confianza, como producto del buen trato, la confianza y el saber escuchar de parte del líder, situación que genera estrechar los vínculos entre jefe y colaborador.

**CAPÍTULO V:
DISCUSIÓN**

Problema general:

¿De qué manera influye el liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

El liderazgo carismático influye de manera significativa en el compromiso de los trabajadores al evidenciar el comportamiento proactivo que demuestran los trabajadores entrevistados hacia los gerentes carismáticos que tienen como jefes, resultando beneficioso también para la empresa en la que laboran por los logros que obtienen.

El liderazgo carismático permite a los trabajadores desarrollarse laboralmente con libertad y voluntad, enmarcándose dentro de los estándares de trabajo del gerente líder, aunándose a su ritmo de trabajo y al nivel de exigencia que ellos tienen, mas por una cuestión de responsabilidad y compromiso y el afán de hacer bien las cosas por el respeto, la consideración y el ejemplo que se tiene del líder.

Esta posición es respaldada por Lussier y Achua, (2013) quienes apoyaron la idea de que “un líder carismático tiene como principal característica una personalidad optimista y la facultad para transmitirlo a sus seguidores, generando un ambiente favorable en la organización en la que se brinda ánimos y fuerza para lograr la meta común” (p. 335).

Una opinión contraria es la de McGregor citado por Chiavenato, (2006), quien a través de su teoría X, precisó “que los trabajadores procuran esquivar el trabajo y la responsabilidad mientras lo puedan hacer y se les debe amedrentar para que realicen sus labores encomendadas, sin evidenciar voluntad alguna para ejecutarlas” (p.317).

Se concluye que el liderazgo carismático influye en el compromiso de los trabajadores al comprobar una actitud positiva y proactiva hacia el líder, en la que se toma al trabajo como una responsabilidad más que como una obligación incentivada por la personalidad e imagen y buen trato, así como la confianza y el respeto mutuo y sobre todo la valoración que se otorga a cada uno de los

colaboradores, lo cual brinda la libertad para desarrollarse e interactuar con la apertura necesaria para hacer conocer los problemas, los aportes y el sentir de cada uno de los integrantes del equipo, resultando esto beneficioso también para la empresa en la que laboran por lo logros que obtienen. Esta situación es respaldada por los autores especialistas en el tema orientados a la valoración del trabajador y contraviene las teorías que se oponen a la presente afirmación, en las que consideran que el colaborador es un ser sin voluntad para el trabajo.

Problema específico 1

¿Cómo influye el carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

El carisma del líder visto desde la perspectiva de los gerentes, propicia en los trabajadores gran confianza en ellos mismos, se incrementa su autoestima, toman una actitud positiva, se vuelven proactivos, desarrollan sus capacidades sin presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad. El vínculo entre los trabajadores y jefes se hace más estrecha lo que trae como consecuencia una mayor identificación con la empresa.

En cuanto a la percepción de los trabajadores, se ha podido establecer que el carisma del líder les brinda la confianza que les permite trabajar con libertad debido al buen trato que reciben, se promueve el trabajo en equipo que logra la integración de los miembros de la oficina y destaca sus capacidades dentro del ambiente laboral generándoles mayor seguridad para desenvolverse en sus labores diarias.

Podemos responder la interrogante precisando que el carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, propiciando la integración de los miembros y un afianzamiento mayor hacia la empresa y sus objetivos. Los trabajadores debido al buen trato que reciben del líder, actúan con mayor disposición para el trabajo, asumiéndolo como una responsabilidad, más que una obligación.

House, citado por Koontz y Weihrich (2008), precisó “que los líderes

carismáticos se distinguen por servir de influencia a sus seguidores a quienes les brinda apoyo, los motiva, los halaga e incrementa el autoestima, como parte de un proceso de integración y compromiso” (p.538).

Una posición inversa es la que mantiene Taylor citado por Chiavenato (2006), quien se basó en su teoría científica, indicando que “al trabajador no se le concibe como un individuo humano ni social, considerándolo sólo como un anexo de las maquinas, incapaz de tener y expresar sentimientos y opiniones que lo hagan formar parte de una organización” (p. 80).

Se considera a manera de conclusión que el carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores, propicia gran confianza en ellos mismos, desarrollando sus capacidades sin presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, propiciando la integración de los miembros y un afianzamiento mayor hacia la empresa y sus objetivos. El vínculo entre los trabajadores y jefes se hace más estrecha lo que trae como consecuencia una mayor identificación con la empresa.

Problema específico 2

¿Cómo influye la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

La motivación se basa en la confianza para dejar hacer y en producir los resultados solicitados, en coordinar la elaboración de productos proponiendo alternativas sin temor a equivocaciones con el acompañamiento constante de los jefes, sin recibir presión alguna, interiorizando la idea que se forma parte de un engranaje en la que todos son parte importante para echar andar la oficina y la empresa.

Toda esta situación descrita propicia en el trabajador un desempeño destacado que produce en el jefe satisfacción por los resultados obtenidos, por lo que, adicionalmente al halago que roza con la estima y la autorrealización, se concretan otro tipo de recompensas no dinerarias como permisos especiales y

otras acciones que afianzan más la relación del trabajador con el jefe y por ende con la empresa.

Según lo señalado por Lussier y Achua (2013), precisó que “los líderes carismáticos forman parte de las emociones en la vida laboral, esto los hace potentes, apasionados y atractivos para los seguidores, logrando con ello motivarlos para obtener sus recompensas” (p. 335).

Una expresión que se opone a lo mencionado es la de McGregor citado por Chiavenato, (2006), quien señaló “como principio de la Teoría X, que la única motivación que recibe el trabajador en el trabajo es la empleada sobre él, la cual viene a ser la autoridad, dejándolo sin oportunidad de desarrollarse libremente” (p. 317).

La motivación se basa en la confianza para dejar hacer y en halagar los resultados obtenidos de los trabajadores, en coordinar la elaboración de productos en la que los colaboradores propongan alternativas sin temor a equivocarse con el acompañamiento constante de los jefes, lo que propicia en ellos un desempeño destacado y a su vez produce en el líder satisfacción por los resultados obtenidos, por ello, adicionalmente a la felicitación que incrementa la estima y la autorrealización, muchas veces son recompensados de manera no dineraria, acción que refuerza aún más la relación del trabajador con el líder y por ende con la empresa.

Problema específico 3

¿Cómo influye la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Respecto a la estimulación intelectual podemos observar que la trayectoria académica del líder sirve como reflejo a los trabajadores para asumir retos académicos que les generaran mejores condiciones laborales y las oportunidades para optimizar el nivel de vida de sus familiares, por ello es constante de parte de los jefes, el hecho de fomentar la capacitación, formación y actualización, a fin de ir a la vanguardia de los cambios tecnológicos,

metodológicos, normativos o administrativos, en relación a la labor que realizan y en beneficio de la oficina y de la empresa.

Los trabajadores respecto a la estimulación intelectual, consideran que la trayectoria del jefe es importante para ellos, porque son como el modelo a seguir el cual les marca la pauta en relación a su formación profesional y en su mayoría opinan que son los jefes quienes les sugieren seguir formándose para lograr metas académicas que les traerá a la larga satisfacciones laborales.

En ese sentido se puede pensar que la estimulación intelectual es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve como modelo para los seguidores que se encuentran a su alrededor, incrementando su admiración y respeto, ya que a su vez, ellos reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa por estar capacitados y actualizados, teniendo la oportunidad de emular al jefe a cargo.

De acuerdo a lo referido por Lussier y Achua (2013), los líderes carismáticos “se vuelven un ejemplo con su vida diaria y comportamiento para que sus seguidores adopten posturas y actitudes positivas, no dejando de lado el incentivo para la perfección académica y moral” (p. 335).

Un enunciado que se enfrenta a lo indicado es la de McGregor citado por Chiavenato, (2006), quien al tomar la Teoría X señaló “que los centros laborales se concentran en la producción sin interesarse por la potencialidad intelectual de sus trabajadores” (p. 317).

Problema específico 4

¿Cómo influye la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?

Respecto a la consideración, se advierte que los gerentes y trabajadores llegan a tal punto de confianza que tienen ambas partes la apertura para manifestar los sentimientos de admiración y respeto mutuo como producto del trabajo de todos los integrantes del equipo, de sus capacidades, habilidades y

conocimientos que hacen que los vínculos se estrechen aún más. Esta apertura se orienta a la escucha y la estimulación personal e individual.

Esta situación conlleva también a definir que el buen trato y el saber escuchar del líder a los demás integrantes de la empresa son características que ostentan los carismáticos, lo que genera mejores relaciones interpersonales que crean un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.

Según lo señalado por Lussier y Achua (2013), los líderes carismáticos “promueven cualidades, valores y virtudes positivas en sus seguidores, lo que les permitirá mantener mejores vínculos laborales y personales en un entorno favorable” (p. 335).

Una exposición contrapuesta a lo señalado es la de McGregor citado por Chiavenato, (2006), quien precisa, tomando como referencia la Teoría X, “que cierto nivel de personal transmiten las decisiones y ordenes de los superiores que deben de cumplir los trabajadores, dejándolos a éstos sin oportunidad de tomar sus propias decisiones, puesto que son considerados sólo como un componente de la máquina” (p. 317).

**CAPÍTULO VI:
CONCLUSIONES**

Primera.- El liderazgo carismático influye en el compromiso de los trabajadores al comprobar una actitud positiva y proactiva hacia el líder, en la que se toma al trabajo como una responsabilidad, más que como una obligación, lo cual es incentivado por la personalidad, imagen y buen trato del líder, Asimismo, la confianza, el respeto mutuo y sobre todo la valoración que se otorga a cada uno de los colaboradores, les brinda a los colaboradores la libertad para desarrollarse e interactuar con la apertura necesaria para dar a conocer los problemas que puedan surgir, los aportes que logren ofrecer y el sentir de cada uno de ellos como integrantes de un equipo, resultando esto beneficioso también para la empresa en la que laboran, por lo logros que obtienen. Esta situación es respaldada por los autores especialistas en el tema orientados a la valoración del trabajador y contravine las teorías que se oponen a la presente afirmación, en las que consideran que el colaborador es un ser sin voluntad para el trabajo.

Segunda.- El carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores y propicia gran confianza en ellos mismos, lo que genera el desarrollo de sus capacidades sin tener presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad. De igual modo, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, favoreciendo la integración de los miembros y un afianzamiento mayor hacia la empresa y sus objetivos. El vínculo entre los trabajadores y gerentes se hace más estrecho, lo que trae como consecuencia una mayor identificación con la empresa.

Tercera.- La motivación se basa en la confianza que se le brinda a los trabajadores para dejarlos hacer en el aspecto laboral y en halagar los resultados que produzcan, dándoles la oportunidad de que propongan alternativas sin temor a equivocarse, debido a que se sienten acompañados por el jefe en todo el proceso de producción. Esta situación genera satisfacción en los líderes por el rendimiento destacado, por lo que, adicionalmente a la felicitación, que incrementa la estima y la autorrealización, los trabajadores son recompensados de manera no monetaria, acción que afianza más el vínculo entre el trabajador y el gerente y por ende con la empresa.

Cuarta.- La estimulación intelectual es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que al tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve de modelo para todos los seguidores que se encuentran a su alrededor, lo cual incrementa la admiración y respeto hacia el guía. A su vez, los trabajadores reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa, por estar capacitados y actualizados, teniendo con ello, la oportunidad de emular al gerente a cargo. Los colaboradores están conscientes que una mejora profesional les generará mejores condiciones laborales y oportunidades para optimizar el nivel de vida de ellos y de sus familiares, beneficio que al obtenerlo, los compromete aún más con la oficina y la empresa.

Quinta.- La consideración conlleva a alcanzar un grado de confianza entre gerentes y trabajadores, donde ambas partes tienen la posibilidad de expresar los sentimientos de admiración y respeto mutuo como consecuencia de la socialización que tienen todos los integrantes del equipo, quienes han exteriorizado sus capacidades, habilidades y conocimientos para un beneficio en común, lo cual estrecha aún más los vínculos. Esta apertura descrita, se orienta a la escucha y a la estimulación personal e individual, que lleva a determinar que el buen trato y el saber escuchar del líder, a los demás integrantes de la empresa, generan mejores relaciones interpersonales y crean un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.

**CAPÍTULO VII:
RECOMENDACIONES**

Primera.- El liderazgo carismático ha demostrado ser un medio por el cual las relaciones laborales se optimizan en beneficio de todos los integrantes del entorno de trabajo, por ello, debería de fomentarse este tipo de liderazgo en las instituciones u organizaciones públicas y privadas a las que sean aplicables, a efectos de que los beneficios que ofrece, sean aprovechados para hacer más llevadera la jornada de trabajo, lo cual conduciría a fomentar el compromiso de los trabajadores con sus empleadores.

Segunda.- Los funcionarios y directivos de las instituciones públicas y privadas que tienen a cargo personal subordinado, al margen de cumplir con los requisitos de formación académica y de experiencia profesional que exige el puesto, sería recomendable que posean y/o profesen algún tipo de liderazgo positivo que los ayude a encaminar a sus colaboradores por la vía del compromiso y la responsabilidad en el trabajo, características, que según lo verificado, han logrado acercar más a los gerentes con sus trabajadores.

Tercera.- La confianza y el respeto son los valores que más se han manifestado cuando se desarrolla el liderazgo carismático sobre un grupo de personas, lo cual origina una relación más firme y positiva entre el gerente y el trabajador, por ello se debería de fomentar y establecer estos valores en los centros de trabajo, ya que contribuye al desarrollo de un ambiente laboral propicio para realizar una labor armónica y comprometida.

Cuarta.- Se recomendaría para un próximo estudio cualitativo, analizar la posición contrapuesta a la presente investigación, es decir, la realidad de los trabajadores que no tienen como jefe a un líder carismático y el motivo que los mantiene en el puesto de trabajo a pesar del perjuicio que obtienen, ya que un gerente negativo es un líder autoritario, soberbio y egoísta que optará por tener a colaboradores que no se opongan a sus indicaciones, asegurando con ello una subordinación absoluta.

Quinta.- Se debería de promover con más frecuencia la ejecución de investigaciones cualitativas sobre las diversas situaciones laborales que surgen entre los trabajadores y sus jefes a cargo durante el tiempo de convivencia al que están sujetos como parte de la jornada laboral, a fin de determinar cuáles son las tendencias o indicadores que se manifiestan con mayor continuidad a efectos de tener la posibilidad de sugerir la réplica en otros centros, de ser estas positivas o recomendar aminorarlas, en caso de ser negativas, en aras de un clima laboral favorable y propicio para mantener las buenas relaciones laborales.

**CAPÍTULO VIII:
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

7.1 Bibliografía

- Ángel, A. (2009). *El precio del liderazgo carismático*. (SL), DEBATES IESA.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* (1ra ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alicia, O., Solana, S. y Florencia, U. (2016). *Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos*. *Pensamiento Psicológico*, (2), 33. doi:10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl.
- Arias, F., Valera, D., Loli, A. y Quintana, M. (2005). *Clima organizacional y el compromiso personal hacia la organización, la intención de permanencia y el esfuerzo*. (SL), LIBERABIT.
- Berdecía, Z., González-Domínguez, J. y Carrasquillo, C. (2013). *Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas*. *Journal Of Advanced Study Of Leadership / Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21-32. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=13&sid=48a713df-e158-4c9e-b735-4b6938e1dd31%40sessionmgr120&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#AN=97721297&db=bth>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2ª edición). (SL), Ed. La Muralla S.A.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *La Estrategia para el Cambio Organizacional*, Editorial Addison- Wesley, México, (ed.1991).
- Blanchard, K. (1970). *Leadership and the one minute manager*. (Liderazgo y el gerente de un minuto) Ejecutivos: Zigarmi, Patricia. Zigarmi, Drea. Traducido por Joseba Biozdum. Economía y empresa. Grijalbo.

Barcelona, (ed.1987).

Carrasco, D. (2005). *Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Perú: Editorial San Macos.

Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. España, Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Num. 291.

Castro, A. (2007). *Concepciones Teóricas acerca del liderazgo*. En A. C. Solano, Cuaderno de Evaluación Psicológica 13. Buenos Aires: Paidós.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (17va ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Clerc, J. Saldivia, A. y Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. (Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar). Chile: Modulo I; Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción.

D'Alessio, I. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México: PEARSON.

Diccionario Enciclopédico Grijalbo. (1986). Barcelona, España: Ediciones Grijalbo.

Gamarra, L. (2013). *Liderazgo carismático como motivación intrínseca y el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos - Lima – 2013*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú. Recuperado de

<http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/108480>

García-Solarte, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. (Artículo científico). Vol. II N° I, 2015 (Enero – Junio). Recuperado <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>

Gonzales, G. y Merma, V. (2013). *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa Independencia del distrito de Independencia – Lima – 2011*. (Tesis de Maestría en Educación). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado <http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4° ed.). México: Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5° ed.). México: Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.

Juaneda, A. y Gonzáles, L. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo*. En J. Ayala Calvo, Conocimiento, innovación y emprendedores. La Rioja: Grupo de Investigación FEDRA.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

López, E. (2014). *¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales*. Revista de psicología social, Volumen 16 – Issue 1, Página 97-115, (SL), DOI: 10.1174/021347401317351224. Recuperado de

<https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1174%2F021347401317351224>

Loza, E. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto* (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2138/1/loza_ae.pdf

Lussier, R. y Achua, C. (2013). *Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

March-Cerda, J., Danet, A. y García-Romera, I. (2015). *Clima emocional y liderazgo en los equipos sanitarios de Andalucía*. Index Enferm [online]. vol.24, n.1-2, pp.15-19. ISSN 1699-5988. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962015000100004>

Maxwell, J. (2011). *Liderazgo Carismático*. (SL), Executive Excellence.

Montero, I. y León, O. (2002). *Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología*. (SL), Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud / International Journal of Clinical and Health Psychology.

Morales, R. (2015). *El factor liderazgo Los líderes y la diferencia entre jefe y líder*. Lima: Ruta Pedagógica Editores.

Palomino, L.. (2015). *Liderazgo del funcionario y relaciones interpersonales según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huarochirí, 2015*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>

Prada, C. (2015). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en*

la calidad educativa, en las instituciones educativas públicas de la capital de la Provincia de Canta de la Ugel N° 12, Región Lima – Provincias – 2013. (Tesis de Doctorado en Ciencias de la Educación). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/258>

RAE. (30 de agosto de 2017). *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A41ilou>

Rincón, D. (1995). *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a ed). México: Pearson Educación.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Ruiz, R. (2005). *La Sociología Política en Max Webber*. (SI), Studium Revista de Humanidades.

Serrano, B. y Alexandra P. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Suma De Negocios, 5117-125. doi:10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Servir. (2017). *Autoridad Nacional del Servicio Civil*. Gerentes Públicos. Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/servir-fortalece-capacidades-de-los-equipos-de-trabajo-de-gerentes-publicos/>

ANEXOS

ANEXO A:
**CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA
REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU**



Municipalidad de Lima



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

El Gerente de Administración y Finanzas de la Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA, deja constancia que:

La Lic. **CARMEN NARDA CORDERO FERNANDEZ**, identificada con DNI N° 10077674, ha realizado entrevistas al personal de esta empresa como parte del trabajo de campo de la investigación que efectúa para culminar su Tesis para obtener el grado de Magister en Gestión del Talento Humano de la Universidad Cesar Vallejo, durante los meses de diciembre 2017 y enero 2018.

Se emite el presente documento para los fines correspondientes.

Santa Anita, 31 de Enero del 2018

EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A.


CARLOS CHANOCHUMBI MUNDACA
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

ANEXO B: CARTA DE PRESENTACIÓN PARA LA VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:
Dr. EDWIN MARTINEZ LOPEZ
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede de Los Olivos, Promoción 2018-I, aula 205A, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré por el grado de Magister.

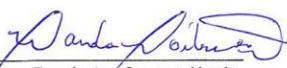
El título nombre del proyecto de investigación es: "Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas administrativos y gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de categorización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Cordero Fernández Carmen Narda
DNI N° 10077674



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:
Mg. CESAR GARAY GHILARDI
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede de Los Olivos, Promoción 2018-I, aula 205A, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré por el grado de Magister.

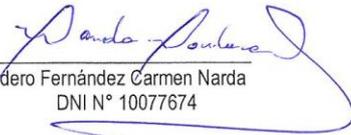
El título nombre del proyecto de investigación es: "Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas administrativos y gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de categorización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Cordero Fernández Carmen Narda
DNI N° 10077674



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:
Dr. WILLIAN FLORES SOTELO
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión del Talento Humano de la UCV, en la sede de Los Olivos, Promoción 2018-I, aula 205A, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré por el grado de Magíster.

El título nombre del proyecto de investigación es: "Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas administrativos y gestión del talento humano.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de categorización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Cordero Fernández Carmen Narda
DNI.N° 10077674

ANEXO C:
**DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LAS CATEGORÍAS Y
SUBCATEGORÍAS**

Categoría 1:

Liderazgo carismático.- Se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder (Citado por Chiavenato, 2009, p. 362).

Subcategorías de la categoría 1:

1. Carisma del líder.- Se denomina a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás. El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas (Citado Chiavenato, 2009, p. 362).
2. Motivación.- Se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Citado por Robbins y Judge, 2009, p.175).
3. Estimulación intelectual.- Se indica que promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas (Citado por Robbins y Judge, 2009, p.419).
4. Consideración.- Se dice del grado en que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y tome en cuenta sus sentimientos (Citado por Robbins y Judge, 2009, p.389).

Categoría 2:

Compromiso.- Se refiere a la situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo (Citado por Robbins y Judge, 2009, p. 491).

Subcategorías de la categoría 2:

1. Apoyo.- Se dice del hacer que una cosa se apoye en otra o la sustente. Citado por Grijalbo, 1986, p. 134.
2. Reconocimiento.- Se dice que es la acción o efecto de examinar cuidadosamente a una persona para establecer su identidad y completar el juicio que sobre ella nos habíamos formado (Citado por Grijalbo, 1986, p. 1563).
3. Aprendizaje.- Se dice del cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia (Citado por Robbins y Judge, 2009, p. 54).
4. Valoración.- Se dice de estimar la valía o cualidades de alguien o algo (Citado por Grijalbo, 1986, p. 1891).

ANEXO D: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Categoría: Liderazgo carismático

Subcategorías	Indicadores	Items
1. Carisma del líder	-Autoestima -Manejo de la imagen	- ¿Considera que debido a su carisma ha incrementado la autoestima de sus trabajadores? ¿Por qué? - ¿Considera que su imagen personal tiene influencia en la presencia de sus trabajadores? ¿Por qué?
2. Motivación	-Logro -Esfuerzo -Persistencia	- ¿Considera que motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo? - ¿Se siente usted satisfecho del esfuerzo laboral realizado por sus trabajadores? ¿Por qué? - ¿Recompensa de alguna manera la persistencia de sus colaboradores por hacer bien su trabajo? ¿Cómo?
3. Estimulación intelectual	-Competitividad laboral -Énfasis en el rendimiento	- ¿Considera que su trayectoria académica motiva a sus colaboradores para ser más competitivos laboralmente? ¿Por qué? - ¿Sugiere usted a sus trabajadores capacitarse para mejorar el rendimiento laboral? ¿Por qué?
4. Consideración	-Sentimiento de valor personal -Trato personal	- ¿Brinda libertad a sus trabajadores para que le expresen sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo? - ¿Mantiene usted buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?

Categoría: Compromiso

Subcategorías	Indicadores	Items
1. Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboración -Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Solicita la colaboración de los trabajadores para la realizar actividades de la oficina? ¿Por qué? - ¿Incrementa responsabilidades al trabajador que demuestra mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?
2. Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Autoridad -Decisión 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Siente que su autoridad de líder es respetada, sin tener que ejercer imposiciones? ¿Por qué? - ¿Reconoce en sus colaboradores las decisiones que libremente puedan tomar dentro de su cargo? ¿Por qué?
3. Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento -Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Permite que sus colaboradores hagan sugerencias en base a su experiencia y conocimiento del puesto de trabajo? ¿Por qué? - ¿Debido a su influencia considera que su trabajador se formaría académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?
4. Valoración	<ul style="list-style-type: none"> -Juzgamiento -Criterio de calificación 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hace saber a sus colaboradores que el trabajo que realizan aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué? - ¿Usted emplea indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? ¿Cuáles?

ANEXO E:**INSTRUMENTO 1 DE RECOLECCIÓN DE DATOS****GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA GERENTES**

Liderazgo carismático

- Carisma del líder

1. ¿Considera que debido a su carisma ha incrementado la autoestima de sus trabajadores? ¿Por qué?
2. ¿Considera que su imagen personal tiene influencia en la presencia de sus trabajadores? ¿Por qué?

- Motivación

3. ¿Considera que motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?
4. ¿Se siente usted satisfecho del esfuerzo laboral realizado por sus trabajadores? ¿Por qué?
5. ¿Recompensa de alguna manera la persistencia de sus colaboradores por hacer bien su trabajo? ¿Cómo?

- Estimulación intelectual

6. ¿Considera que su trayectoria académica motiva a sus colaboradores para ser más competitivos laboralmente? ¿Por qué?
7. ¿Sugiere usted a sus trabajadores capacitarse para mejorar el rendimiento laboral? ¿Por qué?

- Consideración

8. ¿Brinda libertad a sus trabajadores para que le expresen sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?
9. ¿Mantiene usted buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?

Compromiso

- Apoyo

10. ¿Solicita la colaboración de los trabajadores para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?

11. ¿Incrementa responsabilidades al trabajador que demuestra mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?
 - Reconocimiento
12. ¿Siente que su autoridad de líder es respetada, sin tener que ejercer imposiciones? ¿Por qué?
13. ¿Reconoce en sus colaboradores las decisiones que libremente puedan tomar dentro de su cargo? ¿Por qué?
 - Aprendizaje
14. ¿Permite que sus colaboradores hagan sugerencias en base a su experiencia y conocimiento del puesto de trabajo? ¿Por qué?
15. ¿Debido a su influencia considera que su trabajador se formaría académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?
 - Valoración
16. ¿Hace saber a sus colaboradores que el trabajo que realizan aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?
17. ¿Usted emplea indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? ¿Cuáles?

ANEXO F:**INSTRUMENTO 2 DE RECOLECCIÓN DE DATOS****GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA TRABAJADORES**

Liderazgo carismático**- Carisma del líder**

1. ¿Considera que su autoestima se ha incrementado debido al carisma del líder? ¿Por qué?
2. ¿Considera que su imagen personal ha mejorado a raíz de la influencia del líder? ¿Cómo?

- Motivación

3. ¿Se siente motivado por el líder para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?
4. ¿Considera que el esfuerzo laboral realizado en su trabajo satisfacen al líder? ¿Por qué?
5. ¿Considera que la persistencia por hacer bien su trabajo son recompensados de alguna manera por el líder? ¿Cómo?

- Estimulación intelectual

6. ¿Considera que la trayectoria académica del líder lo motiva para ser competitivo laboralmente? ¿Por qué?
7. ¿El líder le sugiere capacitarse para mejorar su rendimiento laboral en la empresa? ¿Cómo?

- Consideración

8. ¿Se siente libre de expresarle al líder sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?
9. ¿Mantiene el líder buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?

Compromiso**- Apoyo**

10. ¿El líder solicita su colaboración y la de sus compañeros para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?

11. ¿Considera que le incrementan responsabilidades al demostrar mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?
 - Reconocimiento
12. ¿Respeto la autoridad del líder por propia decisión, sin que a usted le impongan tal acción? ¿Por qué?
13. ¿El líder reconoce las decisiones que usted libremente puede tomar dentro de su cargo? ¿Cómo?
 - Aprendizaje
14. ¿El líder permite que usted haga sugerencias en base a su experiencia y conocimiento de su puesto de trabajo? ¿Por qué?
15. ¿Debido a la influencia del líder, consideraría formarse académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?
 - Valoración
16. ¿El líder le hace saber que el trabajo que realiza aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?
17. ¿El líder emplea indicadores para evaluar su desempeño laboral?
¿Cuáles?

ANEXO G: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO 1



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE DESCRIBE EL LIDERAZGO CARISMÁTICO EN LOS GERENTES

N°	CATEGORIAS / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CATEGORIA 1: Liderazgo carismático								
1	¿Considera que debido a su carisma ha incrementado la autoestima de sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
2	¿Considera que su imagen personal tiene influencia en la presencia de sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
3	¿Considera que motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
4	¿Se siente usted satisfecho del esfuerzo laboral realizado por sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
5	¿Recompensa de alguna manera la persistencia de sus colaboradores por hacer bien su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
6	¿Considera que su trayectoria académica motiva a sus colaboradores para ser más competitivos laboralmente? ¿Por qué?	X		X		X		
7	¿Sugiere usted a sus trabajadores capacitarse para mejorar el rendimiento laboral? ¿Por qué?	X		X		X		
8	¿Brinda libertad a sus trabajadores para que le expresen sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?	X		X		X		
9	¿Mantiene usted buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?	X		X		X		
CATEGORIA 2: Compromiso								
10	¿Solicita la colaboración de los trabajadores para la realización de actividades de la oficina? ¿Por qué?	X		X		X		
11	¿Incrementa responsabilidades al trabajador que demuestra mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
12	¿Siente que su autoridad de líder es respetada, sin tener que ejercer imposiciones? ¿Por qué?	X		X		X		
13	¿Reconoce en sus colaboradores las decisiones que libremente puedan tomar dentro de su cargo? ¿Por qué?	X		X		X		
14	¿Permite que sus colaboradores hagan sugerencias en base a su experiencia y conocimiento del puesto de trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
15	¿Debido a su influencia considera que su trabajador se formaría académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
16	¿Hace saber a sus colaboradores que el trabajo que realizan aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		
17	¿Usted emplea indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? ¿Cuáles?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ : MARTÍNEZ LÓPEZ FIDEL DNI: 09080039

Especialidad del validador: PSICOLOGO

01 de septiembre del 2017

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

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

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE DESCRIBE EL LIDERAZGO CARISMÁTICO EN LOS GERENTES

Nº	CATEGORIAS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CATEGORIA 1: Liderazgo carismático							
1	¿Considera que debido a su carisma ha incrementado la autoestima de sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
2	¿Considera que su imagen personal tiene influencia en la presencia de sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
3	¿Considera que motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
4	¿Se siente usted satisfecho del esfuerzo laboral realizado por sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
5	¿Recompensa de alguna manera la persistencia de sus colaboradores por hacer bien su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
6	¿Considera que su trayectoria académica motiva a sus colaboradores para ser más competitivos laboralmente? ¿Por qué?	X		X		X		
7	¿Sugiere usted a sus trabajadores capacitarse para mejorar el rendimiento laboral? ¿Por qué?	X		X		X		
8	¿Brinda libertad a sus trabajadores para que le expresen sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?	X		X		X		
9	¿Mantiene usted buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?	X		X		X		
	CATEGORIA 2: Compromiso							
10	¿Solicita la colaboración de los trabajadores para la realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	X		X		X		
11	¿Incrementa responsabilidades al trabajador que demuestra mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
12	¿Siente que su autoridad de líder es respetada, sin tener que ejercer imposiciones? ¿Por qué?	X		X		X		
13	¿Reconoce en sus colaboradores las decisiones que libremente puedan tomar dentro de su cargo? ¿Por qué?	X		X		X		
14	¿Permite que sus colaboradores hagan sugerencias en base a su experiencia y conocimiento del puesto de trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
15	¿Debido a su influencia considera que su trabajador se formaría académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
16	¿Hace saber a sus colaboradores que el trabajo que realizan aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		
17	¿Usted emplea indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? ¿Cuáles?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo Willian Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Historia económica regional / Economía

09 de Diciembre del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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


 Firma del Experto Informante
 Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo
 Docente Investigador de Posgrado
 CEL. N° 09426

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE DESCRIBE EL LIDERAZGO CARISMATICO EN LOS GERENTES

Nº	CATEGORIAS / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
CATEGORIA 1: Liderazgo carismático								
1	¿Considera que debido a su carisma ha incrementado la autoestima de sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
2	¿Considera que su imagen personal tiene influencia en la presencia de sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
3	¿Considera que motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
4	¿Se siente usted satisfecho del esfuerzo laboral realizado por sus trabajadores? ¿Por qué?	X		X		X		
5	¿Recompensa de alguna manera la persistencia de sus colaboradores por hacer bien su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
6	¿Considera que su trayectoria académica motiva a sus colaboradores para ser más competitivos laboralmente? ¿Por qué?	X		X		X		
7	¿Sugiere usted a sus trabajadores capacitarse para mejorar el rendimiento laboral? ¿Por qué?	X		X		X		
8	¿Brinda libertad a sus trabajadores para que le expresen sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?	X		X		X		
9	¿Mantiene usted buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?	X		X		X		
CATEGORIA 2: Compromiso								
10	¿Solicita la colaboración de los trabajadores para la realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	X		X		X		
11	¿Incrementa responsabilidades al trabajador que demuestra mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
12	¿Siente que su autoridad de líder es respetada, sin tener que ejercer imposiciones? ¿Por qué?	X		X		X		
13	¿Reconoce en sus colaboradores las decisiones que libremente puedan tomar dentro de su cargo? ¿Por qué?	X		X		X		
14	¿Permite que sus colaboradores hagan sugerencias en base a su experiencia y conocimiento del puesto de trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
15	¿Debido a su influencia considera que su trabajador se formaría académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
16	¿Hace saber a sus colaboradores que el trabajo que realizan aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		
17	¿Usted emplea indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? ¿Cuáles?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr (Mg): Garay Ghilardi César DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

09 de Diciembre del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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


 Firma del Experto Informante

ANEXO H: CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO 2



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE DESCRIBE EL COMPROMISO EN LOS TRABAJADORES

Nº	CATEGORIAS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CATEGORIA 1: Liderazgo carismático							
1	¿Considera que su autoestima se ha incrementado debido al carisma del líder? ¿Por qué?	X		X		X		
2	¿Considera que su imagen personal ha mejorado a raíz de la influencia del líder? ¿Cómo?	X		X		X		
3	¿Se siente motivado por el líder para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
4	¿Considera que el esfuerzo laboral realizado en su trabajo satisface al líder? ¿Por qué?	X		X		X		
5	¿Considera que la persistencia por hacer bien su trabajo son recompensados de alguna manera por el líder? ¿Cómo?	X		X		X		
6	¿Considera que la trayectoria académica del líder lo motiva para ser competitivo laboralmente? ¿Por qué?	X		X		X		
7	¿El líder le sugiere capacitarse para mejorar su rendimiento laboral en la empresa? ¿Cómo?	X		X		X		
8	¿Se siente libre de expresarle al líder sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?	X		X		X		
9	¿Mantiene el líder buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?	X		X		X		
	CATEGORIA 2: Compromiso	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿El líder solicita su colaboración y la de sus compañeros para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	X		X		X		
11	¿Considera que le incrementan responsabilidades al demostrar mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
12	¿Respeto la autoridad del líder por propia decisión, sin que a usted le impongan tal acción? ¿Por qué?	X		X		X		
13	¿El líder reconoce las decisiones que usted libremente puede tomar dentro de su cargo? ¿Cómo?	X		X		X		
14	¿El líder permite que usted haga sugerencias en base a su experiencia y conocimiento de su puesto de trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
15	¿Debido a la influencia del líder, consideraría formarse académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
16	¿El líder le hace saber que el trabajo que realiza aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		
17	¿El líder emplea indicadores para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: MARTINEZ LOPEZ EDWIN A. DNI: 09080039

Especialidad del validador: METODOLOGO

01 de septiembre del 2017

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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



 Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE DESCRIBE EL COMPROMISO EN LOS TRABAJADORES

Nº	CATEGORIAS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CATEGORIA 1: Liderazgo carismático							
1	¿Considera que su autoestima se ha incrementado debido al carisma del líder? ¿Por qué?	X		X		X		
2	¿Considera que su imagen personal ha mejorado a raíz de la influencia del líder? ¿Cómo?	X		X		X		
3	¿Se siente motivado por el líder para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
4	¿Considera que el esfuerzo laboral realizado en su trabajo satisface al líder? ¿Por qué?	X		X		X		
5	¿Considera que la persistencia por hacer bien su trabajo son recompensados de alguna manera por el líder? ¿Cómo?	X		X		X		
6	¿Considera que la trayectoria académica del líder lo motiva para ser competitivo laboralmente? ¿Por qué?	X		X		X		
7	¿El líder le sugiere capacitarse para mejorar su rendimiento laboral en la empresa? ¿Cómo?	X		X		X		
8	¿Se siente libre de expresarle al líder sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?	X		X		X		
9	¿Mantiene el líder buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?	X		X		X		
	CATEGORIA 2: Compromiso							
10	¿El líder solicita su colaboración y la de sus compañeros para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	X		X		X		
11	¿Considera que le incrementan responsabilidades al demostrar mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
12	¿Respetan la autoridad del líder por propia decisión, sin que a usted le impongan tal acción? ¿Por qué?	X		X		X		
13	¿El líder reconoce las decisiones que usted libremente puede tomar dentro de su cargo? ¿Cómo?	X		X		X		
14	¿El líder permite que usted haga sugerencias en base a su experiencia y conocimiento de su puesto de trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
15	¿Debido a la influencia del líder, consideraría formarse académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
16	¿El líder le hace saber que el trabajo que realiza aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		
17	¿El líder emplea indicadores para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo William Sebastian DNI: 06175729

Especialidad del validador: Gestión económica superior / Economía

09 de Diciembre del 2017

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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



Firma del Experto Informante

Dr. William Sebastian Flores Sotelo
Docente Investigador de Posgrado
CEL N° 09426

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE DESCRIBE EL COMPROMISO EN LOS TRABAJADORES

Nº	CATEGORIAS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CATEGORIA 1: Liderazgo carismático							
1	¿Considera que su autoestima se ha incrementado debido al carisma del líder? ¿Por qué?	X		X		X		
2	¿Considera que su imagen personal ha mejorado a raíz de la influencia del líder? ¿Cómo?	X		X		X		
3	¿Se siente motivado por el líder para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?	X		X		X		
4	¿Considera que el esfuerzo laboral realizado en su trabajo satisface al líder? ¿Por qué?	X		X		X		
5	¿Considera que la persistencia por hacer bien su trabajo son recompensados de alguna manera por el líder? ¿Cómo?	X		X		X		
6	¿Considera que la trayectoria académica del líder lo motiva para ser competitivo laboralmente? ¿Por qué?	X		X		X		
7	¿El líder le sugiere capacitarse para mejorar su rendimiento laboral en la empresa? ¿Cómo?	X		X		X		
8	¿Se siente libre de expresarle al líder sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?	X		X		X		
9	¿Mantiene el líder buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?	X		X		X		
	CATEGORIA 2: Compromiso							
10	¿El líder solicita su colaboración y la de sus compañeros para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	X		X		X		
11	¿Considera que le incrementan responsabilidades al demostrar mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
12	¿Respeto la autoridad del líder por propia decisión, sin que a usted le impongan tal acción? ¿Por qué?	X		X		X		
13	¿El líder reconoce las decisiones que usted libremente puede tomar dentro de su cargo? ¿Cómo?	X		X		X		
14	¿El líder permite que usted haga sugerencias en base a su experiencia y conocimiento de su puesto de trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
15	¿Debido a la influencia del líder, consideraría formarse académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	X		X		X		
16	¿El líder le hace saber que el trabajo que realiza aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	X		X		X		
17	¿El líder emplea indicadores para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles?	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: Caray Chibardi Besar DNI: 06408163

Especialidad del validador: Magister en Administración

09 de Diciembre del 2017

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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


Firma del Experto Informante

ANEXO I:**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO****CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA COLABORADORES**

Estimado colaborador(a):

La presente entrevista forma parte del Trabajo de Investigación titulado “Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017”, el cual tiene por objetivo determinar la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores.

El Trabajo de Investigación en mención está destinado para la obtención de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Post Grado de Universidad Cesar Vallejo.

Se cuenta con la autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa para el desarrollo de la misma y usted ha sido elegido por pertenecer al entorno inmediato de un Líder carismático identificado, dentro del grupo de funcionarios a cargo de la organización.

Por lo tanto, Yo, _____
_____, colaborador(a)
de la Sub Gerencia de _____, declaro haber
recibido y entendido la información para responder la entrevista semi
estructurada y en uso de mis facultades acepto participar en esta actividad.

Firma del colaborador (a)

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA GERENTES

Estimado Funcionario:

La presente entrevista forma parte del Trabajo de Investigación titulado “Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017”, el cual tiene por objetivo determinar la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores.

El Trabajo de Investigación en mención está destinado para la obtención de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Escuela de Post Grado de Universidad Cesar Vallejo.

Se cuenta con la autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa para el desarrollo de la misma y usted ha sido elegido por haber sido identificado como un Líder carismático, dentro del grupo de funcionarios a cargo de la organización.

Por lo tanto, Yo, _____
_____, Funcionario
a cargo de la Gerencia / Sub Gerencia de _____,
declaro haber recibido y entendido la información para responder la entrevista semi estructurada y en uso de mis facultades acepto participar en esta actividad.

Firma del Funcionario

ANEXO J: PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

1. Datos informativos

- 1.1 Nombre de la entidad: Empresa Municipal de mercados S.A. - EMMSA
 1.2 Nombres y apellidos del responsable de la entidad: José Antonio Luna Bazo
 1.3 Nombre del Investigador(a): Carmen Narda Cordero Fernández
 1.4 Título del proyecto de investigación: Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017

2. Cronograma de recolección de datos

N°	Instrumentos de recolección a aplicar	Tipos de informantes	N° de informantes a aplicar	Lugar donde se aplicará los instrumentos	Equipos y materiales a usar	DICIEMBRE 2017				ENERO 2018					
						I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	Guía de entrevista semi estructurada	Gerentes y trabajadores	9	Empresa Municipal de Mercados S.A.	Grabadora y cámara fotográfica			X	X	X	X				

Lima, 02 de diciembre del 2017


 EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A.
CARLOS CHAMO CHUMBI MÜNDACA
 GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

ANEXO K: DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

1. Datos informativos

- 1.1 Nombre de la entidad: Empresa Municipal de mercados S.A. - EMMSA
 1.2 Nombres y apellidos del responsable de la entidad: José Antonio Luna Bazo
 1.3 Nombre del Investigador(a): Carmen Narda Cordero Fernández
 1.4 Título del proyecto de investigación: Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017

2. Cronograma de recolección de datos

N°	Instrumentos de recolección a aplicar	Tipos de informantes	N° de informantes a aplicar	Lugar donde se aplicará los instrumentos	Equipos y materiales a usar	DICIEMBRE 2017				ENERO 2018				
						I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	Guía de entrevista semi estructurada	Gerentes y trabajadores	9	Empresa Municipal de Mercados S.A.	Grabadora y cámara fotográfica				X	X	X	X		

Lima, 26 de enero del 2018


 EMPRESA MUNICIPAL DE MERCADOS S.A.
 CARLOS CHANOCHURRI-MUNDACA
 GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**ANEXO LL:
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Título: Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017

Autor: Br. Carmen Narda Cordero Fernández

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS/ SUPUESTOS	CATEGORIZACIÓN		
Problema principal: ¿De qué manera influye el liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?	Objetivo general: Establecer la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.	Hipótesis general: El liderazgo carismático influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.	Categoría 1: Liderazgo carismático		
			Subcategorías (Robbins, Judge, 2009, p.413)	Indicadores (Robbins, Judge, 2009, p.415)	Items o preguntas
			1. Carisma del líder	-Autoestima -Manejo de la imagen	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9.
			2. Motivación	-Logro -Esfuerzo -Persistencia	
			3. Estimulación intelectual	-Competitividad laboral -Énfasis en el rendimiento	
			4. Consideración	-Sentimiento de valor personal -Trato personal	

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS/ SUPUESTOS	CATEGORIZACIÓN		
<p>Problemas secundarios:</p> <p>¿Cómo influye el carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?</p> <p>¿Cómo influye la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?</p> <p>¿Cómo influye la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?</p> <p>¿Cómo influye la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima, año 2017?</p>	<p>Objetivos</p> <p>Establecer la influencia del carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p> <p>Establecer la influencia de la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p> <p>Establecer la influencia de la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p> <p>Establecer la influencia de la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p>	<p>Hipótesis específicas:</p> <p>El carisma del líder influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p> <p>La motivación influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p> <p>La estimulación intelectual influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p> <p>La consideración influiría de manera positiva en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.</p>	Categoría 2: Compromiso		
			<p>Subcategorías (Fleitas,2005, p.239)</p>	<p>Indicadores (Clerc,Saldivia, Serrano,2006,p.2)</p>	<p>Items o preguntas</p>
			1. Apoyo	-Colaboración -Responsabilidad	10, 11, 12,
			2. Reconocimiento	-Autoridad -Decisión	13, 14, 15,
			3. Aprendizaje	-Conocimiento -Capacitación	16, 17.
			4. Valoración	- Juzgamiento -Criterio de calificación	

METODOLOGÍA	ESCENARIO Y SUJETOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS			MAPEAMIENTO												
<p>Método:</p> <p>Cualitativa</p> <p>Tipo de estudio:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Diseño:</p> <p>Estudio de caso</p> <p>Procedimiento metodológico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se solicitará permiso a la entidad -Se realizarán las entrevistas -Se analizarán los datos -Se interpretarán los resultados y formularán conclusiones 	<p>Escenario de estudio:</p> <table border="1" data-bbox="577 304 1016 603"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="577 304 1016 343">Escenario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" data-bbox="577 343 1016 603"> Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA, dedicada a la administración de mercados, ubicado en la Av. La Cultura N° 808 – Santa Anita, Lima – Perú </td> </tr> </tbody> </table> <p>Caracterización de sujetos:</p> <table border="1" data-bbox="577 679 1016 1273"> <thead> <tr> <th data-bbox="577 679 786 715">Sujetos</th> <th data-bbox="786 679 1016 715">Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="577 715 786 1273"> Gerentes y trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA </td> <td data-bbox="786 715 1016 1273"> Personal de ambos sexos y sin distinción de edad, seguidores del líder que manifiestan obediencia, lealtad y actitud positiva hacia las indicaciones dadas </td> </tr> </tbody> </table>	Escenario		Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA, dedicada a la administración de mercados, ubicado en la Av. La Cultura N° 808 – Santa Anita, Lima – Perú		Sujetos	Descripción	Gerentes y trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA	Personal de ambos sexos y sin distinción de edad, seguidores del líder que manifiestan obediencia, lealtad y actitud positiva hacia las indicaciones dadas	<table border="1" data-bbox="1048 304 1653 1302"> <thead> <tr> <th data-bbox="1048 304 1218 416">Técnicas</th> <th data-bbox="1218 304 1406 416">Instrumentos</th> <th data-bbox="1406 304 1653 416">Sujetos / objetos / fenómenos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1048 416 1218 1302">Entrevista</td> <td data-bbox="1218 416 1406 1302">Guía de entrevista semi estructurada</td> <td data-bbox="1406 416 1653 1302">03 gerentes y 06 trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA</td> </tr> </tbody> </table>	Técnicas	Instrumentos	Sujetos / objetos / fenómenos	Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	03 gerentes y 06 trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA	
Escenario																	
Empresa Municipal de Mercados S.A. – EMMSA, dedicada a la administración de mercados, ubicado en la Av. La Cultura N° 808 – Santa Anita, Lima – Perú																	
Sujetos	Descripción																
Gerentes y trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA	Personal de ambos sexos y sin distinción de edad, seguidores del líder que manifiestan obediencia, lealtad y actitud positiva hacia las indicaciones dadas																
Técnicas	Instrumentos	Sujetos / objetos / fenómenos															
Entrevista	Guía de entrevista semi estructurada	03 gerentes y 06 trabajadores de la Empresa Municipal de Mercados S.A. - EMMSA															

ANEXO M: ENTREVISTAS A GERENTES

LIDERAZGO CARISMATICO		Resultado Especifico	Resultado General	
CARISMA DEL LIDER	1. ¿Considera que debido a su carisma ha incrementado la autoestima de sus trabajadores? ¿Por qué?			
	G1	Bueno, considero que el carisma que se identifica en mi persona se ha ido desarrollando a lo largo de mi vida, y es una característica que tengo desde muy chico gracias a la formación que mis padres me inculcaron, siendo los valores como el respeto, el agradecimiento y la honestidad los que cultivo para avanzar en la vida, de igual modo he tratado de transmitirlos a mis hijos y a mis trabajadores con quienes paso el mayor tiempo del día. Sé que se dice que el líder se hace y no nace, pero poco a poco he ido formándome para perfeccionar mis habilidades gerenciales y mejorar en mi carrera profesional. Es por eso que creo que el carisma se traduce en confianza y esa confianza genera la autoestima de mis trabajadores porque al final me resulta favorable contar con colaboradores positivos que no tengan límites que los frenen.	El carisma del líder visto desde la perspectiva de los gerentes, propicia en los trabajadores gran confianza en ellos mismos, se incrementa su autoestima, toman una actitud positiva, se vuelven proactivos, desarrollan sus capacidades sin presión alguna, logrando mejorar su desempeño y por ende su productividad. El vínculo entre los trabajadores y jefes se hace más estrecha lo que trae como consecuencia una mayor identificación con la empresa.	En ese sentido, se puede tener como primer resultado, por la opinión de la totalidad de los entrevistados, que el carisma del líder incrementa la autoestima de los trabajadores, facilita el desarrollo de las funciones dentro del ámbito laboral, propiciando la integración de los miembros y un afianzamiento mayor hacia la empresa y sus objetivos. Los trabajadores debido al buen trato que reciben del líder actúan con mayor disposición para el trabajo, asumiéndolo como una responsabilidad, más que una obligación.
	G2	Bueno tiene mucho que ver la forma como uno se relaciona con su personal, el tema de vincularse, conocer de ellos, estar al pendiente de sus expectativas no solamente personales sino profesionales permite que ellos también se identifiquen con la empresa y esto origina a su vez una e... valor adicional de su productividad como personal de la empresa.		
	G3	Si porque se les ve más esteee como le digo, o sea el apoyo, el apoyo que ellos esteee de ellos nace, no se les obliga, no? Umm, ya. Esteee no se les obliga, ellos, ellos tratan de... de dar lo mejor, no? En cada... en cada situación que, que hay, es... es diferente a lo que es esteee la... el, el trabajo, ya? (Interrupción por tercero) Emm su, su desempeño de ellos más que todo se, se va viendo eso, no? O sea hay este...se, se nota, se nota que hay armonía es un a... es un área que... Que fluye naturalmente, no? Si...		
		2. ¿Considera que su imagen personal tiene influencia en la presencia de sus trabajadores? ¿Por qué?		
	G1	Siempre he tratado de ser un ejemplo en las cosas que considero importantes, por ejemplo mi presencia en el ámbito laboral ha sido siempre de saco y corbata, situación que poco a poco ha ido influenciando en mis colaboradores y otros funcionarios en quienes he notado un cambio progresivo en su vestir sobre todo, porque estoy convencido que la imagen que proyecta uno de manera profesional va de acuerdo al trato que uno recibe de parte de los demás.		
	G2	Bueno si tiene mucho que ver el hecho de como uno se manifieste o se presente antes la personas, eso da como una imagen no con la cual sirve como elemento de reflejo y que adoptan sus integrantes del grupo de trabajo.		
	G3	Yo pienso que, como se llama que siempre el... el jefe tiene que tener y tomar las riendas, no? No en el sentido de que... agarro un chicote y los hago... salgo a arriar, no? A correr, no? O sea e... yo trato de llegar a ellos en... darles todas las facilidades que pueda, incluyendo también en su vida personal, no? Si se tiene mal yo los... yo mismo los noto que si por A o B están un poco decaídos, un poco mal converso con ellos, trato de como se llama de aportar algo positivamente, no? En ellos... Y quizás eso sea, no? Que como se llama, que tienen bastante, me tienen bastante confianza y me tienen bastante aprecio, no?		

		Resultado Especifico	Resultado General	
		3. ¿Considera que motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?		
MOTIVACION	G1	Si, dándoles la confianza necesaria para que puedan presentarme un trabajo bien hecho en cualquiera de los puestos en que se encuentren. Muchas veces con decirles que solo de ellos depende una entrega de información a tiempo, veo que se esfuerzan por demostrar que son las personas idóneas para realizar esa función.	La motivación hacia los trabajadores, desde el punto de vista de los gerentes, está relacionada con la confianza que se les brinda para el desarrollo de su trabajo, es decir, haciéndoles saber que son las personas capaces para realizar la labor encomendada y que ellos forman parte de un equipo del cual depende el logro del objetivo, además de ofrecerles un ambiente tranquilo en el puedan desenvolverse sin presiones.	En ese sentido, se advierte que la motivación se basa en la confianza para dejar hacer y en producir los resultados solicitados, en coordinar la elaboración de productos proponiendo alternativas sin temor a equivocaciones con el acompañamiento constante de los jefes, sin recibir presión alguna, interiorizando la idea que se forma parte de un engranaje en la que todos son parte importante para echar andar la oficina y la empresa.
	G2	Bueno hay formas de cómo se puede lograr esta motivación e... haciéndolos participes desde el momento en que se elaboran los objetivos de las metas alcanzadas y ellos toman como parte de, de si el trabajo que van (2) a desarrollar, esto origina (2) una relación directa y te permite esté hacer que te sientas identificado, esto origina como una primera motivación, y de hecho la satisfacción personal de haber logrado el objetivo trazado, también influye mucho en ellos.		
	G3	La motivación, la motivación más que todo es e... como te digo el que el trabajador se sienta, se sienta tranquilo, se sienta... O sea en un ambiente bien... que pueda... que pueda dar de lo que él, él puede dar, no de lo que van a presionar a que de, no? O sea él es más libre pa' poder hacer sus cosas, no? O sea- Y en un momento usted e... los motiva y les da de repente palabras de aliento e... o de alguna manera e... le levanta pues como digo su autoestima o los halaga, ese es de repente su manera de... Yo, yo lo que hago es ante todo primero es el respeto... Todos somos iguales, no es que él sea jefe o sea no, todos somos iguales, eso es como decirte, no? Yo puedo tener errores, todos tenemos errores y como se llama, esteee... y se va viendo en el camino, no? Entonces la, la ayuda va a ser mutua, va a ser la ayuda, no? O sea si... Si, si yo estoy mal, ellos me van a decir, les doy esa, esa... esa entrada, se puede decir a que me digan oye sabes qué? Esto está mal o con ellos viene la verdad, no?		
	4. ¿Se siente usted satisfecho del esfuerzo laboral realizado por sus trabajadores? ¿Por qué?			
	G1	Sí, porque todo el tiempo que me acompañan los he visto progresar de manera positiva, han ido aprendiendo como realizar su trabajo, adaptándose a mi estilo, por ello ya no tengo que supervisarlos continuamente, porque ya saben de qué manera trabajar y confío en los productos que me presentan.		
	G2	Bueno cada persona tiene una particularidad dentro del equipo de trabajo no y eso e... me ha permitido conocerlos y saber de qué ellos si tienen en el perfil necesario como para poder desarrollar labores a los cuales se les encomienda no. Definitivo eso si es muy importante no y el esfuerzo que cada una desarrollar para lograr lo mejor de la labor que tiene asignada.		
	G3	Sí. Porque como te digo, hasta ahorita esteee yo veo en ellos o sea el 100% del todo que ellos se dan, no? No son... no son limitados a decir ya esteee yo tengo que hacer esto- (Interrupción por llamada) Ya. En qué estábamos?		
	5. ¿Recompensa de alguna manera la persistencia de sus colaboradores por hacer bien su trabajo? ¿Cómo?			
	G1	Sí, cuando obtenemos un logro a nivel de oficina, ya sea porque redujimos algún gasto que represente un ahorro importante o logramos subsanar alguna observación de manera documentaria, considero que mi felicitación y agradecimiento por el apoyo prestado hay que otorgarlo de todas maneras, ya que es la motivación lo más importante para continuar por ese camino, sin necesariamente hacer una retribución económica adicional. Aparte de la motivación, ¿Tiene otras maneras de recompensa hacia sus trabajadores? Claro, con permisos especiales que me solicitan, ya sea para temas personales o familiares y en algunos casos haciéndolos participar en cursos que reforzaran aún más sus conocimientos y sé que serán aplicados en su labor diaria.		
	G2	Hay momentos en los que previa coordinación con la gerencias, y con la jefaturas de nivel el ver de darles algunas facilidades al trabajador, en caso de algunos días de permisos o asistencia a algunos eventos a fines a su labor esto sirve parte con incentivos y reconocimientos a su trabajo-		
G3	E... se puede decir de que nosotros hacemos esteee por ejemplo un desayuno, un desayuno hacemos, e... un almuerzo hacemos, todos nos reunimos acá en el, en la oficina, nos reunimos y... y pasamos un momento bonito, no?			

ESTIMULACION INTELECTUAL		6. ¿Considera que su trayectoria académica motiva a sus colaboradores para ser más competitivos laboralmente?	Resultado Especifico	Resultado General
		G1	Sí, porque siempre trato de recomendarles que tener una formación académica les brindará la oportunidad de lograr muchas metas que tienen proyectadas, además de obtener mejores puestos de trabajo que beneficiaran a sus familias y a ellos mismos. Muchas veces les comento como poco a poco he ido alcanzando varios grados académicos que han requerido de mucho esfuerzo y tiempo, pero que al final recompensan la dedicación que uno pone.	Respecto a la estimulación intelectual podemos observar
G2	Me parece interesante esa pregunta, porque de alguna manera tu como responsable de un equipo siempre tienes que dar una imagen que ellos puedan adoptar y seguir e inclusive mejorar si se da el caso, siempre manteniendo ese nivel te permite hacer de que ellos tomen ese modelo y sigan como ejemplo. Espero ser (risas), de esa manera con mi trayectoria de haber logrado que ellos de alguna manera también tomen esa imagen	que la trayectoria académica del líder sirve como reflejo a los trabajadores para asumir retos académicos que les generaran mejores condiciones laborales y oportunidades para optimizar el nivel de vida de sus familiares,	es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve como modelo para los seguidores que se encuentran a su alrededor,	
G3	Sí, porque... yo trato de que ellos, ellos vean que como se llama que no solamente es la parte, la parte mecánica, sino que tienen que tener también poco a poco ir de acuerdo a lo que viene en sus conocimientos, no? Ir desarrollándose y esteee lo que... el llamado cuando les digo ya para que se- (Interrupción por llamada) Sí, claro. O sea más que todo para que se vayan desarrollando en el en el cargo en donde estén, no?	por ello es constante de parte de los jefes, el hecho de fomentar la capacitación, formación y actualización, a fin de ir a la vanguardia de los cambios tecnológicos, metodológicos, normativos o administrativos, en relación a la labor que realizan y en beneficio de la oficina.	incrementando su admiración y respeto, ya que a su vez, ellos reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa por estar capacitados y actualizados, teniendo la oportunidad de emular al jefe a cargo.	
		7. ¿Sugiere usted a sus trabajadores capacitarse para mejorar el rendimiento laboral? ¿Por qué?		
G1	Claro, una manera de perfeccionar lo que uno ha ido aprendiendo con la experiencia es a través de la capacitación. Siempre se quiere mejorar y ser bueno en lo que uno hace y eso se logra con estudios que refuercen tus conocimientos, por eso trato de fomentar en mis trabajadores que de ellos depende el estudiar y mejorar.			
G2	Claro en definitiva para el tema en aspectos informáticos es indispensable mantenerse siempre a la vanguardia y actualizados con las últimas metodologías de trabajo eso es de hecho es un factor importante y principal de estar siempre e manteniéndose al día con el conocimiento necesario.			
G3	Sí, yo sí, los envío a capacitarse todas esas cosas, no? Claro, o sea porquee yo pienso que siempre se tiene que tomar al trabajador como ser humano, como persona, no? Entonces ellos no lo... o sea looo el trato que tiene que ser como que a uno le gustaría que lo traten, o sea su rendimiento va a ser más, va a dar más y más y de acuerdo ah ya, que bien, o sea va a seguir dando más y más mientras, mientras él se sienta como digo, bien, no? Se sienta en armonía, se sienta bien en el sitio donde trabaja, no? Eso es lo que más cuido yo, no?			

		Resultado Especifico	Resultado General	
CONSIDERACION	8. ¿Brinda libertad a sus trabajadores para que le expresen sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?			
	G1	Si, brindándoles confianza, procuro conversar mucho con ellos en los momentos en que se da la oportunidad, y me genera mucha satisfacción el hecho de que de manera espontánea me manifiesten en palabras o acciones su fidelidad y admiración. He aprendido a lo largo de mi experiencia que uno cosecha lo que siembra y eso implica tener colaboradores en los que puedo confiar y sé que respaldaran mis decisiones lo cual me tiene muy satisfecho.		
	G2	Como ya lo mencione hace un momento en unas de las primeras preguntas el conocerlos a cada uno de ellos de alguna manera su entorno de vida personal te permite tener la confianza como para poder este darles esa facilidad esa libertad de que puedan ellos expresar algunas situaciones que tengan en su vida diaria no y eso este ayuda también de cierta forma a un mejor vínculo laboral.		
	G3	Yo si les digo, yo me doy cuenta de eso por qué? porque ellos vienen a hablar conmigo, de sus cosas personales vienen a hablar conmigo, yo los escucho y yo... les sugiero, no? Les sugiero, opino o sea qué debería hacer. Es una manera más que todo que yo más me dedico a escucharlos porque algunas veces el ser humano lo que a veces necesita es que alguien le escuche, no? Entonces esteee también hay que darle tiempo a ellos, no? Hay que darle tiempo, inclusive cuando ya las cosas están más, un poco más, está en mis manos que yo pueda solucionarle en algo su problema, este se da. Mire, inclusive hubo un problemita, te voy a comentar así con una cuestión. Acá tenía un problema bien grande tenía una persona, un trabajador acá adentro y vino pero destrozado, destrozado vino entonces conversamos, todo, y en eso yo comento y no sé como me escucha y me dice "jefe, mi señora trabaja en tal sitio y a ella puede darle la mano, puedes hacerlo? Un favor" No se preocupe, démelo, pa pa pa pa. Cambió de cara, cambió de rostro, cambió. Eso es lo que me gusta y eso está todo en mantener acá en mi área, no? O sea de mantener acá no, hacia afuera cambiar, no? porque si estoy bien acá y si todo está bien afuera pucha, mucho mejor porque ya se va a agrandar más que todo lo el apoyo y tantas cosas que que puede poner este un trabajador, no? Siempre lo que ocurre, como te digo, no, es el aspecto del ser humano, eso es lo primordial que anclado sí.	Respecto a la consideración se advierte que los gerentes y trabajadores llegan a tal punto de confianza que tienen ambas partes la apertura para manifestar los sentimientos de admiración y respeto mutuo como producto del trabajo de todos los integrantes del equipo, de sus capacidades, habilidades y conocimientos que hacen que los vínculos se estrechen aún más. Esta apertura se orienta a la escucha y la estimulación personal e individual.	
		9. ¿Mantiene usted buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?		
	G1	Procuro mantener una actitud positiva y por ende buenas relaciones con el personal a todo nivel, porque manteniendo la armonía y el respeto se realizan mejor las cosas y se hace más llevadero el trabajo, lo cual no implica que de haber alguna acción o decisión contraria a mis principios, objeto y manifieste mi posición, sin dejar de lado la diplomacia que corresponda.		
	G2	En definitiva el mantener una buena relación te permiten un trabajo adecuado y tranquilo y con mejores resultados, siempre este el manteniendo el respecto a las personas eso ayuda mucho. (Repregunta) y en caso de tener una situación de conflicto de cierto rose como lo solucionas? Bueno siempre este es como primer punto de conversar con las personas, conocer el motivo por el cual se suscitó este inconveniente para poder llegar a una solución si es que a pesar de eso no seda bueno creo que ya dimos el primer paso no.		
G3	De mi parte, sí. De acá pa fuera bueno, no sé, cada uno tiene su... su manera de pensar, de, no? Pero yo... sí, tengo buena esteee mantengo la buena relación, no? Y esto en algún momento le ha traído consecuencias positivas o en algún momento alguna negativa? Umm positivas y negativas, no? Sabes que nada es perfecto, no? Sí...			

Esta situación conlleva también a definir que el buen trato y el saber escuchar del líder a los demás integrantes de la empresa, son características que ostentan los carismáticos, lo que genera mejores relaciones interpersonales que crean un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.

COMPROMISO			
APOYO		10. ¿Solicita la colaboración de los trabajadores para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	Resultado Especifico
	G1	Sí, cuando corresponde, por lo general procuro que cada uno de ellos realice sus labores cotidianas, pero cuando se nos presenta alguna acción en la que tenemos que acelerar alguna entrega de información, convoco a todos los que puedan prestar apoyo, porque considero que fomentando el trabajo en equipo en bien de la oficina, afianzare los lazos de integración y compromiso.	Solicitar apoyo dentro del ámbito laboral a los integrantes de una oficina resulta ser una actividad recurrente entre el gerente y los trabajadores, esta práctica de ayuda mutua representa la colaboración, la correspondencia y la labor de grupo que produce un beneficio en común para todos los participantes del equipo, la cual se ve encarnada en la obtención de un logro o cumplimiento de metas. Este apoyo se puede concebir también de manera individual en la reciprocidad que se recibe del trabajador, cuando a éste se le requiere para algún servicio en especial, tomando el colaborador el pedido como un voto de confianza sin considerarlo como una recarga en su labor diaria.
	G2	... hay algunas actividades que se programan ya para la ejecución de las labores y el objetivo, las metas trazadas en nivel de la gerencia no de la subgerencia, pero ee... si es bueno conocer también la apreciación de cada uno de ellos para lograr un mejor entendimiento y este lograr definitivamente los objetivos trazados no, es importante si conocer la opinión de cada uno ellos no se puede dejar de lado ni excluirlo porque cada uno es una pieza importante dentro del engranaje de la utilidad diaria,	
	G3	Sí, porque e... tenemos que presentar información por ejemplo, no? Los fines de mes tenemos que presentar información y ellos... cada uno en sus funciones avoca... eso es lo que te digo, no? Suponte que uno está más atrasado en la cuestión esta, uno le da la mano para que pueda salir, o sea es un equipo, es un con... es un equipo se puede decir acá, no?	
		11. ¿Incrementa responsabilidades al trabajador que demuestra mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	
	G1	No, porque cada trabajador tiene sus propias responsabilidades y necesariamente no porque me demuestre mayor efectividad se le tiene que adicionar mayores labores, pero sí considero que al haber identificado su potencial, puedo exigir mayor rendimiento en lo que respecta a sus funciones, porque se que tiene la capacidad de producir y obtener mejores resultados.	
	G2	El trabajo si es bien cierto está organizado de tal manera de que cada uno cumple sus funciones de acuerdo a lo establecido en el las funciones asignadas a cada uno cuando está permiten e... tener alguna duda de tiempo claro definitivamente se les brinda esta asignación adicional de labores porque esto también te permite saber quién te puede ee... dar más ya de lo que normalmente tiene como labor desarrollada, esto te permite darle un valor adicional al trabajador no, una especie, elaborar una especie de escala de compromisos y de desarrollos pero que al final estee.. sirve pues para el cumplimiento de las metas del área.	
	G3	No, yo lo que hago una cosa, o sea yo lo que hago es que yo no quiero que tan solo que... Sea cheques y cheques, nada más y se quede allí, no. Yo hago que aprendan todo, todos aprendan todo, cómo se maneja la, el área. Yo hago eso, ¿por qué? Porque en su momento, en su momento todos se va a necesitar. (Interrupción) ¿En dónde estábamos? Ah ya. O sea, yo hago eso, no? Como estaba explicando, o sea yo... todos tienen que aprender todo porque al final estee acá todos tenemos que darnos la mano, no? O sea no estar en eso de que te quedaste y si te quedaste hasta... altas horas de la noche, de la tarde, no?	

RECONOCIMIENTO		12. ¿Siente que su autoridad de líder es respetada, sin tener que ejercer imposiciones? ¿Por qué?	Resultado Especifico	
		G1	Sí, porque debido a la confianza que les brindo a mis colaboradores nunca he tenido la necesidad de imponer ni forzar que se me respete, doy el ejemplo con mi trato personal en la que el respeto mutuo sea el que prime y en donde la educación y los valores que cultivo, sean los que me identifiquen.	El reconocimiento en el ambiente laboral es muy importante porque se distingue al gerente desde su posición como cabeza de grupo, al que se le guarda respeto por lo que representa y todo lo que conlleva su cargo y su personalidad de manera natural y sin presiones. En este caso el reconocimiento es recíproco porque el trabajador también es reconocido por su buen desempeño, no solo por la ejecución efectiva de sus funciones, sino por la capacidad de tomar decisiones dentro de las facultades que le permite su cargo, las cuales al ser acertadas son felicitadas y la erradas corregidas.
		G2	Siempre me han mencionado que el respetar a las personas te permite tener ese o lograr o tener también de ellas ese valor no, creo que eso es uno de los factores que me ha permitido o que me permite a la fecha desarrollarme en este cargo no y que creo yo el personal también este siente lo mismo no,	
		G3	Es respetada, por qué? Porque cada uno ya sabe lo que tiene que hacer y de ellos mismos nace apoyar al otro. Yo no agarro y digo oye te vas a quedar pa esto te vas a quedar pa esto, no. De ellos mismos. Yo pienso que sí. O sea más que todo no porque sea jefe y todo, sino el respeto es porque como te digo, porque así como yo respeto a ellos como persona, yo veo también eso, reciprocidad, no? De ellos, no?	
		13. ¿Reconoce en sus colaboradores las decisiones que libremente puedan tomar dentro de su cargo? ¿Por qué?		
		G1	Sí, porque trato de delegar funciones en mis trabajadores y que ellos dentro de sus responsabilidades me brinden resultados en los que se han involucrado y comprometido. Yo, debido a la carga administrativa que tengo a diario, procuro monitorearlos y tomar las decisiones finales, previamente a las gestiones que ellos han realizado, rectificando las acciones que no correspondan y celebrando las acertadas.	
		G2	El brindar la confianza, porque también es un tema de vinculo de confianza el desarrollar tus labores y encargarles y no estar atrás de ellos para que cumplan sus metas y cumplan sus objetivos eso es un valor importante no, el tema de la confianza con eso se logra bastante y cuando haya que reconocer que algo se esta dejando de hacer bueno eso tambien te permite darle un valor adicional no, al compromiso.	
		G3	Si están bien... se reconoce... no? Si están bien, se reconoce, no? Porque algunas veces como te digo no, o sea, nadie es perfecto, no? Hasta yo algunas veces esteee puedo equivocarme, no? Pero para eso estoy en grupo y podemos encontrar la solución, no?	

		Resultado Especifico	
			14. ¿Permite que sus colaboradores hagan sugerencias en base a su experiencia y conocimiento del puesto de trabajo? ¿Por qué?
APRENDIZAJE	G1	Claro que permito y escucho los aportes de mis colaboradores, porque parto de la premisa que uno no lo sabe todo, y en conjunto se puede hallar la solución al problema que se presente. Reconozco que en el camino me he encontrado en situaciones difíciles de carácter administrativo y estos han sido atendidos de manera efectiva con el aporte de mis especialistas, logrando aplicar la solución más efectiva para la empresa.	El aprendizaje es un hecho inherente que sucede dentro del entorno laboral de manera gradual y progresiva durante el tiempo en el que el trabajador permanece en un centro de trabajo, el cual se va incrementando a raíz de la experiencia y brinda la oportunidad de afianzar los conocimientos y habilidades, por ello, los gerentes
	G2	Es importante, si es importante en base a la experiencia que cada uno de ellos haya logrado obtener de su experiencia en el caso del trabajo de su experiencia laboral, porque eso permite enriquecer las labores desarrolladas, yo siempre recalco el tema de cumplir los objetivos en base al esfuerzo y trabajo que cada uno desarrolla dentro sus funciones y si a ello se le e.. adiciona la experiencia que tiene te permite lograr ir un paso más adelante no.	entrevistados consideran que los aportes brindados por los trabajadores ayudan a obtener más alternativas de solución ante un problema determinado en base a la práctica que han adquirido durante su periodo laboral y a su vez el trabajador considera que estos conocimientos se afianzarían
	G3	Claaro. Porque ello es importante. Porque así se va enriqueciendo más que todo, no? Porque esta bien que yo ocupe el cargo mayor, se puede decir, yo no voy a ser sabelotodo. O sea, ellos ellos en su en su experiencia que tienen en su cargo empiezan ellos a crear un montón de formas, no? Para poder ellos esteee realizar un mejor trabajo, no?	
		15. ¿Debido a su influencia considera que su trabajador se formaría académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por	
	G1	Sí, trato de demostrar con mi ejemplo que la superación profesional es una constante para estar actualizado y ser competitivo laboralmente. Yo a la edad que tengo sigo estudiando, con el afán de perfeccionarme, por eso, cada vez que puedo, converso con mis trabajadores y los trato de incentivar para que estudien, porque considero que es el único camino que les garantizara una mejor retribución y el ascenso profesional.	
	G2	Buena cada uno e.. sabe hasta dónde quiere llegar no de alguna manera con la influencia que uno le brinda que le da al trabajador con respecto con lo que uno también ha vivido permite eso creo yo de que ellos lo tomen como modelo en definitiva es totalmente importante eso.	
	G3	Por qué? Porqueee ellos saben dónde se están desarrollando, en que línea se están desarrollando, no? De la capacitación que se le está dando. Entonces ellos... bueno sin... sin empujarlos a lo que tienen que hacer, no? Ellos ya ampliamente ven la forma cómo ellos pueden esteee seguir superándose, no?	

VALORACION		16. ¿Hace saber a sus colaboradores que el trabajo que realizan aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	Resultado Especifico
	G1	Es importante reconocer a los trabajadores cuando realizan una labor destacada, porque de esta manera se los motiva para seguir desempeñándose de esa misma manera en beneficio de la oficina. Durante mi experiencia he podido identificar que el hecho de reconocer a un trabajador hace que sus demás compañeros se esmeren también en mejorar su trabajo.	La valoración que otorga el gerente a los trabajadores en relación a su desempeño laboral es significativo porque se basa en agradecer y felicitar las labores destacadas que ellos realizan reconociendo la dedicación desplegada pensada en el logro del objetivo y la satisfacción individual y general.
	G2	Reitero cada uno de los miembros de un grupo de trabajo es pieza importante dentro del engranaje de la producción que da al área y a su vez esto sirven para el logro de los objetivos de la empresa. Cada uno de ellos si saben que son importantes en todo esta labor y en definitiva como ya dije sirven para el logro de los objetivos tanto del área como de la empresa.	
	G3	Sí... ellos mismos, ellos mismos se dan cuenta de eso. Ellos mismos se dan cuenta de la del del aporte de como se llama que nosotros en conjunto logramos y que y que esa información es se puede decir esteee es el corazón, como decir, no? Es el corazón de la empresa. Claro, la relevancia que del trabajo que ha hecho... Claro, sí.	
		17. ¿Usted emplea indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? ¿Cuáles?	
	G1	No tengo exactamente indicadores de desempeño, pero si evaluó el compromiso y la dedicación que demuestra el trabajador al hacer su trabajo dentro del tiempo que corresponda y eso me garantiza que han hecho una buena labor. Y en caso de detectar a un trabajador que no cumpla con esos requisitos que acciones toma? Los despide? No, no es mi política, converso con el trabajador que no demuestre esas características para que mejore y se supere, considero que todos merecen una oportunidad para desarrollarse profesionalmente, es parte del trabajo diario mejorar en conjunto y avanzar para que en equipo obtengamos resultados.	Los trabajadores se saben valorados en ese sentido y se sienten gratificados por ello, sirviendo de motivación para esforzarse aún más en su rendimiento y productividad, que es el único indicador que se utiliza como referente para la evaluación del personal, optando por incentivar a los que se muestren con algún retraso para que alcancen o tomen como imagen a los demás compañeros de oficina.
	G2	Risas (narda), Sí si de alguna manera el hecho de este contar con una forma de evaluación para poder determinar los trabajadores del mes me permite a través de esta herramienta en la cual se valora se evalua iniciativa, disciplina, la disponibilidad, trabajo en equipo, eficiencia todas esta variables permiten saber como se desempeña cada uno de ellos en el entorno laboral.	
	G3	No, no no. No... no soy tan... te puedo decir esteee Técnico... Técnico en ese aspecto, o sea yo, yo más lo hago o sea esteee converso con ellos, informan diaria, no? Y... más práctico, se puede decir, más práctico soy en esas cosas, no? Porque sí, podría hacerlo, no? Hacer mi... mi esquema, poder ir viendo como avanza, como no avanza, no? Pero... soy más práctico en esas cosas, no... no me pongo a ver esas cosas, no?	

ANEXO N: ENTREVISTAS A TRABAJADORES

LIDERAZGO CARISMÁTICO		Resultado Especifico	Resultado General
CARISMA DEL LIDER		1. ¿Considera que su autoestima se ha incrementado debido al carisma del líder? ¿Por qué?	
	T1	Así es, sí, porque es una persona que te da confianza y te da este te deja trabajar, no? Has sentido algún cambio en relación a tu comportamiento de... antes de él y después de él? Umm sí, he aprendido más, he aprendido más en lo que es el trabajo de nuevo en una empresa que cuando uno empieza, no? e... todo es nuevo entonces este sí, ha cambiado bastante, sí.	En cuanto a la percepción de los trabajadores, se ha podido establecer que el carisma del líder les brinda la confianza que les permite trabajar con libertad dentro del ámbito laboral, se promueve el trabajo en equipo que logra la integración de los miembros de la oficina y destaca sus capacidades dentro del ambiente laboral generándoles mayor seguridad para desenvolverse en su trabajo.
	T2	Si porque ee.. creo yo que el líder ha podido este resaltar algunas cosa que algún nadie me lo ha dicho, nadie me lo ha comentado no y además este , su carácter como líder de la oficina es muy ... , tiene buen trato, líder o jefe, correcto.	
	T3	Bueno, sí, porque nos guía en el tema de trabajo en equipo... esteee... seguir adelante con los trabajos que nos dan y seguir adelante, no? si cometemos errores nos apoya para poder solucionar esos problemas, no? O sea nos levanta la... la autoestima.	
	T4	Bueno. Eso sí. Considero que sí ha aumentado porque bueno, mi jefe me ha apoyado a través de... me ha incentivado a no quedarme ahí en el puesto en que estoy o sea la carrera que tengo y continuar y... siento que... cómo explicarlo... que me ha ayudado bastante... y...	
	T5	Considero que sí, porque te da más confianza en poder esteee desenvolver tus funciones e... dentro del área, no?	
	T6	Si, si si considero que se aumentado por que estee el líder me da bastante confianza a identificado en mí, mis capacidades más resaltantes este y con ello hace equipo no, que se complementa con los demás no, con la cual me pueda desarrollar más.	
		2. ¿Considera que su imagen personal ha mejorado a raíz de la influencia del líder? ¿Cómo?	
	T1	Sí. Cómo? E... en aspecto de que el trabajo es diferente en lo que es mi anterior trabajo era en mina y acá es en oficina entonces tu imagen es muy diferente a un trabajo de campo a un trabajo de oficina, no?	
	T2	En esa parte si porque yo veo que el vestir del jefe demuestra mucho no, porque, para , debido este bien vestido, bien aseado, en temas personal yo a veces copio lo mismo porque me gusta estar bien presentable hacia los demás demostrar que este eee, puedo mejorar tanto en mi presencia física y laboral.	
	T3	Pero bueno, en mi caso no, bueno, sigo siendo... en este caso igual, no? O sea yo siempre me mantengo esteee igual mi imagen, no? No no, no influencia mucho. En ese sentido si no... no consideras que haya... No.	
	T4	Sí, ha mejorado (risas) Cómo? Bueno, la imagen personal como dices. Sí. Por lo mismo que él me... también por el trabajo, mi trabajo antes no era de oficina pue era en un ámbito, tenía oficina pero no que teníamos acceso este con la gente, era telefónica se podría decir. Ah ya. Y no... No exigía en todo caso. Exacto, no exigía pero acá también, primero no venía tan como dice... Tan formal. Tan formal y con lo que me ha ayudado mi jefe también sí... con los dos...	
	T5	Claro, e... sí, por la responsabilidad que tengo dentro del área y las relaciones que tengo con los demás, no? Ya que con ello me ayuda a poder tener un mejor desenvolvimiento con todos los compañeros del área y así fue. Y en relación a tu presencia personal, tu vestimenta... Bueno, mi vestimenta propia, bueno, nace de mi mismo por lo que me... sí, esteee también este creo que también es un factor que contribuye dentro de la... dentro de mis actividades.	
	T6	Bueno en ese aspecto si este, en cuestión de la imagen no, yo esto bueno siempre me ha gustado mantener una buena imagen y este bueno no no, en mi imagen sí no. (narda) No consideras que el haya influenciado en este, más bien este, está allí no equilibrado no.	

		Resultado Especifico	Resultado General	
MOTIVACION		3. ¿Se siente motivado por el líder para el logro de los objetivos en su trabajo? ¿Cómo?		
	T1	Sí. E... dándonos confianza e... te motiva e... este liberalmente al trabajo que te da él, te deja trabajar, e... si hay un error, él te corrige, te dice tienes que hacerlo mejor y bueno, me siento... bien, no? trabajando con el líder, no?		
	T2	Motivación a ver, este, osea el líder motiva en ti que tu logres los objetivos en tu trabajo, como? Buenos mis objetivos en mi trabajo ya sin merecer al jefe, yo cumplo con lo que él me encomienda no y la motivación esta desde que yo llego hacer mis labores personales en el trabajo y aparte el jefe me da la libertad de realizar mis cosas, que sabe que las voy a cumplir y bueno este no tengo problema en ese punto, tiene confianza hacia mí y aparte el me motiva, me da tanto trabajo o responsabilidades que puedo sacar adelante, uhmm ya.	En relación a la percepción de los trabajadores hacia sus jefes en cuanto a la motivación se sabe que, el agradecimiento posterior a un logro los motiva en demasía, el que estén pendientes del producto elaborado para que no existan problemas posteriores, el apoyo y la confianza depositada junto a la libertad para realizar su trabajo encierran la idea global de lo que ellos entienden como motivación.	Toda esta situación descrita propicia en el trabajador un desempeño destacado que produce en el jefe satisfacción por los resultados obtenidos, por lo que, adicionalmente al halago que roza con la estima y la autorrealización, se concretan otro tipo de recompensas no dinerarias como permisos especiales y otras acciones que afianzan más la relación del trabajador con el jefe y por ende con la empresa.
	T3	Bueno, sí, me siento esteee motivado ya que... nos... no- nos dice esteee constantemente nos apoya para poder lograr sus objetivos que nos trazamos día a día, no? Ya... Y eso te te motiva a cumplir el objetivo que te encomiende? Claro, a cumplir el objetivo... claro.		
	T4	Porque desde siempre está pendiente o sea no es que me da el trabajo y ahí me encarga a mí nada más, él también está pendiente de si hay algún problema en el documento que estoy redactando o sea estamos ahí interactuando los dos para que no haya ningún... problema.		
	T5	Umm... Sí, me siento motivado por lo que justamente hay esteee hay valores que dentro del del... del área esteee... nos hace partícipes, no? E... sea... con los proveedores o con los mismos trabajadores, no? Para poder esteee realizar mis funciones. Ya... pero él e... en este caso, el señor Gastón te motiva para que termines alguna labor o tú de manera personal lo, ya por tu profesión por tu formación lo terminas? Por ejemplo. Creo que serían ambas, no? Ambas porque... se dan los casos en lo que hay compromiso de cumplir cierta función o esteee por mis mismas actividades que tengo para poder cumplir, no? Cumplir el objetivo.		
	T6	Sí en ese aspecto si porque me agrada bastante cuando se logra un objetivo o en el proceso en el agradecimiento, por la labor la meta lograda de lo que se ha realizado no, que este es gratificante.		

MOTIVACION	4.	¿Considera que el esfuerzo laboral realizado en su trabajo satisfacen al líder? ¿Por qué?		
	T1	Sí, porque siempre cuando nos deja él el trabajo nos deja... un... cómo te puedo decir e... nos dice que nos tenemos que hacer el trabajo para hoy día, como siempre dice o para mañana que dicen ellos e se termina, se culmina el trabajo como sea pero me quedo hasta tarde pero lo culmino el trabajo, no?	En relación a la percepción de los trabajadores hacia sus jefes en cuanto a la motivación se sabe que, el agradecimiento posterior a un logro los motiva en demasía, el que estén pendientes del producto elaborado para que no existan problemas posteriores, el apoyo y la confianza depositada junto a la libertad para realizar su trabajo encierran la idea global de lo que ellos entienden como motivación.	Toda esta situación descrita propicia en el trabajador un desempeño destacado que produce en el jefe satisfacción por los resultados obtenidos, por lo que, adicionalmente al halago que roza con la estima y la autorrealización, se concretan otro tipo de recompensas no dinerarias como permisos especiales y otras acciones que afianzan más la relación del trabajador con el jefe y por ende con la empresa.
	T2	Si porque de acuerdo a ejemplos, que habido algunos problemas e podido resolverlas e podido absolverlas también y él se siente satisfecho con lo que yo le doy o lo que puedo solucionar y aparta este eee , mi función siempre estar que te digo esté atento a cualquier este eee cosa que él me pida referente al trabajo, poder cumplirlas satisfactoriamente no.		
	T3	Sí, porque cumplo con lo... cumplo de... con lo que me man- o sea lo que se tiene que hacer y hasta hago mejoras, no? en estos trabajos que me ha mandado, que realizo.		
	T4	Sí, yo creo que sí porque no me ha regañado hasta ahora. (risas)		
	T5	Umm... Considero que... sí... sí, satisfacen por lo que él a través de ello esteee nos- nos ayuda pues, no? A poder esteee e... hacerlo de umm... qué le digo, una manera más eficiente, no? Sí. E... en este caso, se pone una dedicación especial siempre al trabajo? Consideras eso? Una dedic- como dedicación especial de- de más que todo de mi parte, no? Claro, porqueee todo es un conjunto porque me ayuda hacia... a través de ello, no? Sí, sí me ayuda.		
	T6	Ee, si porque yo desarrollo la labor de administración de los archivos, y bueno en el caso mío, mis puntos son no atención de contraloría y atención de servicios consultas prestamos información e atención a los bancos a este como se llama, a entidades judiciales no y bueno hasta la fecha hay personas naturales y hasta la fecha este todos han sido atendidas en el tiempo a tiempo y bueno no hemos tenido se tema de retardo que había en otras gestiones. (narda) Y allí es como identificas que tu líder si esta satisfecho de la labor, si porque son resultados que el marca		

MOTIVACION		5. ¿Considera que la persistencia por hacer bien su trabajo son recompensados de alguna manera por el líder? ¿Cómo?		
	T1	Sí. Sí, cómo? Esteee bueno, siempre tenemos en el trabajo, tú sabes de que hay personas que nosotros a veces tenemos e... familia, él nosotros podemos él lo recompensamos la forma de que nos pueda dar el permiso adicionalmente un día de descanso, no? o si tienes algo que hacer, te da, te autoriza, da permiso, no?		
	T2	Eso sí, siempre ha porque a veces e tenido algunos este cosas que hacer personales fuera del trabajo, y se lo he pedido y el me las ha dado de la mejor manera no, porque él sabe que cumpla con mis labores y si el me pide algunas cosa que ... en un determinado tiempo las hago y además este eee, se siente contento, porque yo le demuestro , ... le demuestro que te digo responsabilidad y lo ideal es que yo cumpla con él, para que el de alguna manera me pueda apoyar en algo de temas de permisos no, que pueda yo solicitar más adelante no. ya	En relación a la percepción de los trabajadores hacia sus jefes en cuanto a la motivación se sabe que, el agradecimiento posterior a un logro los motiva en demasía, el que estén pendientes del producto elaborado para que no existan problemas posteriores, el apoyo y la confianza depositada junto a la libertad para realizar su trabajo encierran la idea global de lo que ellos entienden como motivación.	Toda esta situación descrita propicia en el trabajador un desempeño destacado que produce en el jefe satisfacción por los resultados obtenidos, por lo que, adicionalmente al halago que roza con la estima y la autorrealización, se concretan otro tipo de recompensas no dinerarias como permisos especiales y otras acciones que afianzan más la relación del trabajador con el jefe y por ende con la empresa.
	T3	Bueno, sí. Esteee dándome algunos e... consejos esteee motivacionales para que siga adelante, algunos permisos esteee que uno quiera esteee tener, bueno sí, me apoya en ese sentido		
	T4	Sí. Bueno, porque... veo cuando s- cuando me pide hacer un documento o redactar algo y ve que lo hecho bien o sea él directamente ya lo pasa y tiene esa confianza ya con el- tiempo, al pasar del tiempo voy perfeccionando... Y de qué manera él recompensa una buena acción, por ejemplo. Diciéndomelo. Me lo dice, o sea... Y hay algún tipo de... por decir, motivación adicional, permisos... autorizaciones para algo... Ah, también. Claro, sí, cuando no es que sea cerrado, si pido permiso así él también me me concede... Te facilita. Me facilita las cosas.		
	T5	Más que todo es el... si hablamos de manera más remunerativa o... de manera esteee afectiva, que haya dentro de las labores, considero de que es esteee se toman en cuenta de acuerdo a los tiempos e... y de qué manera, porque bueno... e... tienen... qué te iba a decir, un... un valor agregado hacia él es que incentiva al deporte, no? Entonces eso le ayuda a él a... bueno a tener más y más apegada, no? Porque e... considero que es... un... como un túnel que el tiene para que, para por ejemplo, en mi, en caso que me hace participar, no? Ese seria una... Una recompensa, en ese sentido. Sí, claro, en ese sentido, sí.		
	T6	Son recompensados con mi tiempo este, si yo tengo que hacer este algún trámite o se presenta una emergencia a nivel personal, es concedido como retribución digamos a labor que yo hago no, a los logros no como si no he ganado, de esa manera te recompensa, aja me recompensa aja.		

		Resultado Especifico	Resultado General	
		6. ¿Considera que la trayectoria académica del líder lo motiva para ser competitivo laboralmente? ¿Por qué?		
ESTIMULACION INTELLECTUAL	T1	Sí. Él sí, él sí motiva bastante que estudien más, que... esteen sean mejores, no? de lo que somos ahora, aunque mejor del como él también, no? de él, no? estudiar, el lo que siempre te motiva es que tienes que estudiar, ir a capacitaciones, y está atrás atrás del trabajador.	En ese sentido se puede pensar que la estimulación intelectual es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve como modelo para los seguidores que se encuentran a su alrededor, incrementando su admiración y respeto, ya que a su vez, ellos reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa por estar capacitados y actualizados, teniendo la oportunidad de emular al jefe a cargo.	
	T2	Bueno eee, también agarro yo algunas enseñanzas del porqué, a su edad y a su esto, sigue estudiando yo también copio eso, me gustaría seguir adelante aparte de que yo sigo estudiando demostrar que este, que te digo este uhhh... el estudio es una herramienta necesaria para salir adelante, tanto personalmente como este laboralmente no, eso si yo lo veo y lo copio de el en algunos casos.		Los trabajadores respecto a la estimulación intelectual, consideran que la trayectoria del jefe es importante para ellos, porque son como el modelo a seguir el cual les marca la pauta en relación a su formación profesional y en su mayoría opinan que son los jefes quienes les sugieren seguir formándose para lograr metas académicas que les traerá a la larga satisfacciones laborales.
	T3	Bueno, sí, porque... él siempre estee nos inculca en tema de... de la formación académica, no? Siempre seguirle adelante, ir estudiando y formándonos, no? Umm ya. Eso te ha... Claro, motiva a que uno estee siga con su ejemplo, no? de su trayectoria académica, no? Y durante el tiempo que has estado con él, por ejemplo has tomado cursos o estás terminando... Bueno, estoy terminando lo que es estee mi título, no? profesional.		
	T4	Sí, porque bueno, mi jefe no se ha quedado ahí con el título, está llevando maestrías y maestrías también fuera de, como se dice? Fuera del país pero vía internet y él es el que me ha impulsado también a a seguir eso a continuar, que no me quede ahí porque yo estaba con el título y ahí nomás me- pero por ahí yo estoy también hasta continuando otra carrera y todo.		
	T5	Su trayectoria... bueno... Académica más que todo, académica... a... no diría académica, más que todo yo lo noto como una, más que todo como una experiencia, más que todo como experiencia que como académica. Sí. Eso, su experiencia en todo caso de vida o profesional, no? Como la quieras tomar, te motiva a ti para ser más competitivo? Lo tomas como base, como referente? Como referencia, sí, como una referencia más que todo.		
	T6	Sí porque el líder que actualmente tengo han empezado desde abajo y ha ido escalando poco a poco, también este en su formación académica, en su formación profesional también y siempre te esta alentando a capacitarte a estudiar a seguir a no dejarte ni tampoco se apropia de ti no, sino también quiere que tu crezcas y que quizás no va yaz mas allá de darse la oportunidad.		

ESTIMULACION INTELECTUAL		7. ¿El líder le sugiere capacitarse para mejorar su rendimiento laboral en la empresa? ¿Cómo?		
	T1	Sí. Ayudándonos a esteee a... ver e... a empresas que nos puedan capacitar, no? que nos puedan capacitar para poder mejorar nuestra... nuestro trabajo, no? Creo que él siempre... esteee dice pues que hay que actualizarse, capacitarse, está siempre... Siempre, siempre, él está pendiente de todos los trabajadores, siempre que tienes que actualizarte, que tienes estar al, no? todo totalmente eso.	Los trabajadores respecto a la estimulación intelectual, consideran que la trayectoria del jefe es importante para ellos, porque son como el modelo a seguir el cual les marca la pauta en relación a su formación profesional y en su mayoría opinan que son los jefes quienes les sugieren seguir formándose para lograr metas académicas	En ese sentido se puede pensar que la estimulación intelectual es una constante entre el jefe y el trabajador, puesto que tener a un líder con una trayectoria profesional exitosa sirve como modelo para los seguidores que se encuentran a su alrededor, incrementando su admiración y respeto, ya que a su vez, ellos reciben la motivación y el ánimo para alcanzar mejores niveles académicos que los hará más competitivos y comprometidos con la empresa por estar capacitados y actualizados, teniendo la oportunidad de emular al jefe a cargo.
	T2	Sí, si siempre porque de acuerdo a lo que yo este laboro actualmente en el área de logística este, yo tengo que estar capacitado ee, a cada rato ee, porque hay cambios, hay normas que se van publicando de aquí un par de meses, tres meses y tengo que estar actualizado, aparte si me recomienda que me capacite que siga estudiando que siga esforzándome porque es para uhhh, bien para mi, para profesionalmente seguir adelante no.	que les traerá a la larga satisfacciones laborales.	
	T3	Sí. En el sentido de que me manda correos de información de estee de cursos... propios del trabajo o... o para mejorar academica... en mi carrera profesional. Trata siempre de- de fomentar que te capacites, no? Claro.		
	T4	Sí. Para ello también me... algunas capacitaciones que tengo todo eso me brinda el permiso para... para poder retirarme y llegar a la hora.		
	T5	Que me motiva a capacitarme directamente e... no lo he visto... No te lo ha manifestado. No, no me lo ha manifestado directamente e... en tema académico, no? No, en esa parte, no, en esa parte, no.		
	T6	Sí el por ejemplo, muchas veces trata de inmiscuirse en otras labores que no son netamente la labor por la cual tu ha sido contratada no, e ´para que tu también aprendas, para que sea parte del área no y a razón de ello yo pues yo al menos en el área de tesorería que trabajo e conozco lo que hace cada punto de tal manera de que no esta la persona yo pueda absolver, puedo no, puedo solucionar el tema, solucionar.		

		Resultado Especifico	Resultado General	
CONSIDERACION		8. ¿Se siente libre de expresarle al líder sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?		
	T1	<p>¿Se siente libre de expresarle al líder sus sentimientos de valor personal? ¿Cómo?</p> <p>Sí (risas) Sí, sí, por supuesto, porque nosotros tenemos a... años trabajando, no? tra- trabajamos an- años y entonces este él me dice las cosas de mis errores que yo tengo igual también como se lo puedo decir a él como amigo y aparte como jefe, no? Sí.</p>		
	T2	<p>De valor personal, sentimientos hacia él, o sea tienes esa libertad de decirle o expresarle, si he tenido la libertad porque aparte de ser mi jefe o líder de la oficina, es mi amigo siento la libertad de expresarle algo, cosas que yo pueda tener problemas, algunas cosas muy personales y si me da la confianza de poder decirles no y recibir algunos consejos tanto en la vida personal como profesionalmente, ya y también le has demostrado o manifestado alguna vez tu admiración hacia él, si si le demostrado pero no muy notable, pero si se lo he demostrado él sabe que en algunos casos este eee le doy a entender eee, lo que él es..., está bien y lo felicito, como vuelvo a repetir sigue estudiando, sigue capacitándose, y se le doy a entender, sí, sí. Bien.</p>	Respecto a la consideración se advierte que los gerentes y trabajadores llegan a tal punto de confianza que tienen ambas partes la apertura para manifestar los sentimientos de admiración y respeto mutuo como producto del trabajo de todos los integrantes del equipo, de sus capacidades, habilidades y conocimientos que hacen que los vínculos se estrechen aún más. Esta apertura se orienta a la escucha y la estimulación personal e individual.	Esta situación conlleva también a definir que el buen trato y el saber escuchar del líder a los demás integrantes de la empresa, son características que ostentan los carismáticos, lo que genera mejores relaciones interpersonales que crean un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.
	T3	<p>Bueno, ese caso no. Yo siempre soy bien reservado con los temas... personal, no? Pero si se diese la oportunidad e... sí se lo manifestarías? Sí, si lo manifestaría. Ah ya, ya es más por un tema de carácter, no? Claro.</p>		
	T4	<p>Sí. Sí me siento porque se ha generado una confianza y... el cual me pueda... cómo se dice, abrir, sentir más cómoda al mencionarle...</p>		
	T5	<p>Sí, lo he manifestado. En algún momento le he dicho mi sentir y mis estee e... o sea, al momento de superación o algo... que se quiera innovar, bueno, lo he manifestado, no? Y me ha escuchado. Sí, si me ha escuchado.</p>		
	T6	<p>Sí, eee.. cuando siempre a veces en el área por búsqueda de logros, de las metas rápido secuencias este siempre hacemos después las consultas del pro y el contra, logramos el objetivo, pero después vemos que incidencia pasaron para lograrlo y de allí lo refuerza para que nosotros mejoremos y tenemos, este tener una mejor coordinación y comunicación entre nosotros mismos. Hacia el en ese sentido manifestarle, no necesariamente afecto no, pero por lo menos admiración si te sientes en la libertad de poderle, si tanto admiración sino como también una crítica constructiva.</p>		

CONSIDERACION		9. ¿Mantiene el líder buenas relaciones con todo el personal de la institución? ¿Cómo?		
	T1	Sí. Sí, uy recontra, él es una persona muy liberal que te da la confianza completamente al personal que deja trabajar, él no tiene problemas con trabajadores si tenemos un error y nos corrige, hace que sea mucho mejor pero es un... con él tenemos lo- lo mejor jefe que tenemos en la vida, no? Y en pero y en cuanto a su relación de él con los demás de la empresa, con los demás integrantes de la empresa... También, también, tiene buena relación el jefe como líder. Y eso y eso lo ves de manera, ves tú que es positivo ese... Sí, por supuesto. La confian- la confianza que te da el jefe, por supuesto que sí, es algo positivo ante el personal porque lo hace sentir bien y eso es lo que uno quiere que el jefe, por ser jefe no quiere decir que te va a maltratar y te va a poner de un lado, no? Sino te da la confianza, la amistad que tú puedas tener con él y eso no quiere decir que uno va a abusar de lo que, de la confianza al jefe, no? pero sí.	Respecto a la consideración se advierte que los gerentes y trabajadores llegan a tal punto de confianza que tienen ambas partes la apertura para manifestar los sentimientos de admiración y respeto mutuo como producto del trabajo de todos los integrantes del equipo, de sus capacidades, habilidades y conocimientos que hacen que los vínculos se estrechen aún más. Esta apertura se orienta a la escucha y la estimulación personal e individual.	Esta situación conlleva también a definir que el buen trato y el saber escuchar del líder a los demás integrantes de la empresa, son características que ostentan los carismáticos, lo que genera mejores relaciones interpersonales que crean un ambiente armónico y favorable para el desarrollo de los procesos de trabajo y los vínculos positivos en el marco laboral.
	T2	De mantener buena relación en su entorno general (en tema general), si tiene buena llegada, si tiene buen trato, si la gente veo que lo tiene aprecio por su mismo carácter y su forma de ser hacia los demás no, es tratable, si en esa parte no habría ningún problema. Y en algún momento has considerado una ventaja y desventaja ese trato general que tiene. Bueno hay ventajas y desventajas no, porque a veces la gente por ser, porque tener el carácter tiene la gente se quiere aprovechar de una persona no, esa es la desventaja y la ventaja es que ee.. tiene más llegada al personal y puede comunicarse libremente hacia el si, si es lo que yo percibo hacia el.		
	T3	Sí. Sí, siempre estee... Percibes que él sí... sí, se lleva bien con todos en el trabajo. Y consideras que eso de llevarse bien con todos le benefician algo? En ocasiones, sí. A veces por... a veces exceso de confianza a veces empiezan a... Como que ya abusan... Claro, abusan de la confianza en ocasiones, no?		
	T4	Mi jefe? Con todos? Sí, debe ser porque es buena persona y bueno o sea, no es que... al menos con los de mi área y con... con los de este piso, si... si mantiene relación con todos... Y en algún momento eso ha sido alguna ventaja o desventaja? Una ventaja. Porque lo ayuda o sea a ser más sociable a ser más conocido... y... De repente facilita más el... el trabajo.		
	T5	Umm... Mantiene más que todo de la institución... Podría decir que... sí, podría decir que sí, pero estee hay detalles que... faltan estee e... que le digo, estee- Ajustar. Ajustar dentro de los compañeros de trabajo, no? Dentro de- dentro del ambiente creo que faltan varios ciertos detalles e... sí. Para mejorar, verdad? Para mejorar, sí. Y o sea, y... tu visión de él hacia la empresa en general, su... actitud es de tener buenas relaciones? Sí, sí. Y- y esa, esa situación e- es... los beneficia, es- lo ves de manera positiva? Claro. Claro, por lo que... al menos estee trata de al menos, de ver la mejora dentro de la institución, no? sino que esa parte trata de aportar pero tiene ciertos detalles que le faltan todavía de- dentro del... confrontar o poder armonizar dentro de- dentro de los compañeros de trabajo.		
	T6	Si bueno, él es una persona sencilla e su comunicación también es sencilla, bueno si llega al menos he visto que llegan e ingresan tienen buena esta comunicación, tiene como una buena aceptación si aceptación también con los trabajadores y con los superiores.		

COMPROMISO		
	10. ¿El líder solicita su colaboración y la de sus compañeros para realizar actividades de la oficina? ¿Por qué?	Resultado Especifico
APOYO	T1 Sí, si nos- si nos pide que esteee hagamos compromiso con él en... en aspecto del trabajo, en aspecto de relacionarnos bien entre todos, apoyarlo en lo que él a veces nos pide, no siempre pero sí hay momentos en que nos pide apoyo y tenemos que quedarnos. Hay trabajos en conjunto que les pide de repente para una labor específica? Umm es poco pero sí, si hay, sí lo hacemos, no? Y si, ya y las veces que hay, hay inconvenientes de tu parte o de parte de los demás compañeros para poder realizar eso? No. No, pienso que no.	Lo que se observó en la mayoría de los trabajadores entrevistados, es que recalcaron en que no tienen inconveniente en realizar labores adicionales a las suyas:
	T2 Bueno apoyo sí, él sabe que yo se lo voy a brindar, siempre se lo he demostrado y hacia los demás también no, siempre hay personas que con todas no es lo mismo no va sentir lo mismo, el apoyo de mi lado siempre sabe que va estar, lo voy apoyar en todo lo que se refiere laboralmente, inclusive hasta en lo personalmente si en esa parte si lo percibe, si hay, y habido oportunidades en la que él ha pedido el apoyo tuyo junto con tus demás compañeros para ser alguna labor en la oficina, claro en tema laboral sí, siempre en tema de revisión de documentos en revisión de expedientes y hasta inclusive para cosas así, para el día de la madre, cosas así eventuales , si habido en esa partes es muy comunicativo y aparte le gusta eso., ya.	
	T3 Sí, sí, la la solicita para coordinar, hacer cordinaciones de trabajo en grupo, no sé o esteee propio de la oficina, no? Umm ya. Y cuando lo hace e... hay algún inconveniente de parte de ustedes? No no, siempre lo hacemos a gusto, no?	
	T4 Sí. Bueno para al menos lo que es las publicaciones todo ello estamos en contacto con él, conmigo y con José, también en lo que es en redes todo es con Tony y Jean Pier, o sea todo eso estamos, todo es un equipo. Y por qué crees precisamente que él solicita el apoyo en común? Como todos? Ajá. E somos como una familia o sea para familiarizarnos, socializar y estar todos comprometidos con el área.	
	T5 Sí, cuando ha habido un... un... un esteee un trabajo en específico para poder esteee cumplir, no? O sea yo hago un pedido algo y hay que juntarnos todo para poder hacerlo más rápido y... sí, sí, sí lo hemos hecho. Y ha habido algún inconveniente en relación a ese pedido en apoyo general de tu parte por ejemplo? De mi parte, lo que es hasta factor tiempo, no? Podría ser que... Lo único que podría influir si es que implica más tiempo de la jornada. Exacto, sí.	
	T6 Allí este, allí si tiene un pequeño defecto que a mi este me sobrecarga, si yo considero que tiene bastante confianza, pero me llega a sobrecargar quizás este como dicen no, es que yo se que ee.. el confía en mí en ciertas labores y hay cierta labores donde yo soy efectiva y quizás en los otros no, pero si me siento sobrecargada y en algún momento le has manifestado es esa situación, si si le ha manifestado un poco que me ha soltado, pero vuelve a regresar ,(risas de ambas). Allí va justo la siguiente pregunta.	

APOYO		11. ¿Considera que le incrementan responsabilidades al demostrar mayor disposición para el trabajo? ¿Por qué?	
	T1	Sí, porque a estee hay informes o documentos que él te manda a hacer entonces tú tie- tú tienes que hacerlo, poner más empeño a lo que te está mandando, no? que es una responsabilidad que él, él que va va a informar por decir a la gerencia es porque tú estás dando y él está confiando en ti de que eso está bien, no? Umm ya. Entonces y no tienes tampoco problemas en que él te adicione una labor... No, no tengo problemas en esa parte, no.	Lo que se observó en la mayoría de los trabajadores entrevistados, es que recalcaron en que no tienen inconveniente en realizar labores adicionales a las suyas:
	T2	Yo, de que me incremente trabajo si hay, si hay, siempre habido y siempre lo va ver porque este él sabe que le puedo dar solución a las cosas y tiene la confianza hacia mí, conoce como trabajo, como me desenvuelvo este laboralmente en mi trabajo y a veces esta me ha encargado alguna veces en la oficina que me haga cargo de algunas cosas que coordinen conmigo algunas cosas mas no, si habido ese tema , ya y no tienes inconveniente, no hay ningún inconveniente, es mejor para mí, porque me da responsabilidad que al final sabe este eee confía y retribuye bastante confía en mi sabe que le puedo dar solución algunos problemas que se presentan diariamente no, umm ya.	
	T3	No, porque en sí el trabajo que- en el que yo laboro bueno, me gusta hacerlo, no? así que no considero... la responsabilidad. E... si es caso te lo incrementa e- no te es un inconveniente para ti. No no no. No eso no.	
	T4	No es que siempre lo haga, unas veces cuando o sea también él tiene mucho trabajo y yo puedo ayudarle normal o sea nos damos la mano, se podría decir, no? Ah ya ya. Pero no sientes estee una carga o un pesar porque te diga eso... No... todos somos un equipo.	
	T5	Sí, porque me... ven que soy capaz de poderlo, de poderlo hacer entonces me dan me dicen, si me han dado una responsabilidad que a veces confían que lo voy a- que lo voy a cumplir, no? Ah ya ya y eso te genera malestar o al contrario, te motiva más? No, me... e... por el mismo hecho de que es un compromiso, me motiva a hacerlo mejor, no? Y si lo hago mejor me siento bien pues, no?	
	T6	Sí, si porque bueno me gusta lo que hago, yo me siento e... muy contenta en el área donde estoy porque es bastante operativa, dinámica y niveles de presión alto, bajo o estas en constantemente es que como si el área fuese mi personalidad y a raíz de esto creo que es lo que esté, lo que refuerza en el líder que me recargue.	

		Resultado Especifico	
RECONOCIMIENTO	12. ¿Respetas la autoridad del líder por propia decisión, sin que a usted le impongan tal acción? ¿Por qué?		
	T1	Sí respeto porque él sabe que nosotros cumplimos también con él en parte del trabajo. En este caso es el o sea el respeto de ti hacia él... tú lo respetas se puede decir sin que te impongan que es el jefe. Hacia él, sí, sí, como jefe, así es, hacia el jefe, así es. Ya... Y por qué? Por qué lo respetas sin que te lo impongan, no? Porque él es una persona que se sabe ganar el respeto hacia las personas, no? O sea nosotros como trabajadores, él se ha ganado el respeto de nosotros por la manera que él mismo como se comporta con nosotros, es una persona que te da la confianza, una persona que te da la mano entonces uno se gana eso, no? el respeto, no? como se dice.	Los trabajadores entrevistados expresaron que es el respeto lo que prima en el reconocimiento hacia el gerente, sin que medie de por medio presión ni obligación alguna.
	T2	Yo respeto los órdenes jerárquicos, el jefe no voy a, que te digo a saltarme sobre él, es el jefe es el líder y tengo que respetarlo, porque no me gusta a que te digo eee este tomar este posición o tomar algo que, ósea dármele de jefe cuando no lo soy, solamente soy un trabajador más si respeto, si lo respeto y ese respeto te nace a ti por propia iniciativa o es que alguien te lo impone o él te lo impone, no no me nace a mí por propia iniciativa nadie me lo impone aparte de que él es el jefe no tengo porque imponerme a él. No, no hay ningún problema de mi parte.	
	T3	Bueno, yo... siempre respeto a todos, no? en este caso en general sí, respeto, no? lo que es esteee el tema laboral.	
	T4	Sí. Lo respeto. Nadie te obliga o te te impone que tengas que respetarlo... No. Él mismo se ha ganado el respeto, o sea no solamente yo o sea de todos en el equipo. Y de qué manera se gana el respeto? Como dicen "respetos guardan respetos", él mismo respeta, no se hace, como se dice, nos respeta a nosotros de bueno de diversas, de diversas maneras, uno puede ser llegando temprano y o sea nos hace saber también que estamos bien o... otro es... e... como se, se me fue la palabra...	
	T5	No, sí, sí, sí la respeto ese ese... ese tema, no? No, no hay ningún- Es libre tu- tu decisión de respeto? Sí, sí, eso sí. O siente... presiones o que te digan él es el jefe y tienes que hacerlo a pesar de que de repente no te nace? No, ha sido libre. Es libre. Sí, sí, esa parte sí es libre. Ya... Esa parte ha sido libre.	
	T6	Si si la respeto por si solo porque yo lo reconozco a el como líder como la persona que está monitoreando y sabe porque lo hace e cuando ya se aceptó la indicación la responsabilidad y luego lo consulto porque me lo dio a mi si este (corresponde a otra persona) Intervención de narda corresponde a otra persona entonces el ya me explica no, e... el una vez me dijo no Shaze es que tu, por ejemplo hay un caso me dice no yo tengo ante un james bond, tiene que ir a investigar tiene que ir hacer y al otro lado tiene rambo a quien mando a james bond o a rambo (risas), allá entendí le digo entonces la. A ya entendí.	

RECONOCIMIENTO		13. ¿El líder reconoce las decisiones que usted libremente puede tomar dentro de su cargo? ¿Cómo?	
	T2	Si reconoce, pero igual este yo siempre busco o siempre le, la decisión la toma sí, pero siempre se las ... cómo te lo digo se la comunico para que él tome, vea de lo que se está haciendo está bien, pero si lo he tomado por mi propia cosa por mi propia se lo he dicho después porque hay cosas que se hacen en el momento, se solucionan se le comunico a veces vía telefónicamente cuando no está o se encuentra en reuniones y tomo decisiones que a veces al final ayudan para la oficina no, sí, sí.	
	T3	Sí. Yo le doy esteee opiniones, sugerencias y si ve que está bien... lo respeta y me ha- me permite hacer libremente esas decisiones que tomo. Ese reconocimiento de de decisiones que puedas tomar de tu parte e... él te felicita... te- te directamente o o se sobreentiende ya de que has tomado... una buena decisión, has hecho una buena labor? Claro, en ocasiones... bueno, en ocasiones sí se sobreentiende, no me lo dice directamente pero me dice sí, está bien y en ocasiones si me dice ah sí, tienes razón, hay que hacer esto hacer lo otro.	Los trabajadores entrevistados expresaron que es el respeto lo que prima en el reconocimiento hacia el gerente, sin que medie de por medio presión ni obligación alguna.
	T4	Si es algo que yo conozco, estoy segura que o sea, sí, lo podría, lo puedo hacer, al menos cuando ha habido reclamos, lo que vemos en el libro de reclamaciones ya sé cómo es el los pasos a seguir, todo eso y si es que no está él, normal yo lo puedo ir continuando y cuando ya viene él, lo ve y... sí está de manera correcta.	
	T5	Sí, se ha- se ha esteee presentado situaciones de que sí, si lo toma en cuenta mis e... mis decisiones o mi opinión que pueda dar, no? Lo- lo bueno que tiene como vuelvo a repetir es que esteee e- puede escucharme, no? Sabe escuchar. Sí, al menos sabe escuchar.	
	T6	Si, si al menos de eso en ausencias yo he tomado decisiones este que a veces no me corresponderían e incluso e llegado a firmar por el, con mucho temor también por allí equivocarme a ser algo que no, pero a veces ha sido de emergencia no y cuando el ha llegado le digo señor este, señor he tenido que firmar aca he tenido que tramitar he tenido que llevar le digo esto se ha tenido que pagar y salir y yo he firmado inclusive hasta un sevicio, pero siempre le pongo por no, pongo su sello y este, ok shezade está muy bien, más bien gracias porque si eso no se hacia, si no salía yo estaba con la tensión de que se haga y no me pueda comunicar. No entonces este bueno y hasta ahorita Dios mediante no habido en la cual yo haiga tomado una decisión y que haya sido incorrecta no, donde no haiga este, donde no haya dicho noo, haya habido un inconveniente, un inconveniente donde me haya llamado la atención no uno más utilices eso, no habido no, siempre con la prudencia.	

		Resultado Especifico
APRENDIZAJE		14. ¿El líder permite que usted haga sugerencias en base a su experiencia y conocimiento de su puesto de trabajo? ¿Por qué?
	T1	Sí, porque él sabe que e... bueno, al- cada uno tiene su labor y conoce su... su trabajo y alguna opinión que le podemos dar, él lo lo toma en cuenta.
	T2	Sugerencia en su puesto de trabajo, o sea el líder permite que pueda sugerir algunas salidas en relación a tu experiencia cuando existe algún tipo de problema o trabajo por resolver en tu oficina, si si de siempre de casi todos los días, no todos los días hay problemas pero siempre me pide algunas sugerencias siempre está que Fernando hay que ser esto , si pero hay que ver esto, ve mis apreciaciones, me empapo más del tema que corresponde a mi área, es un área muy crítica a nivel de la empresa , porque es el eje de la empresa de cualquier institución, si siempre, en eso ha sido siempre no hay más que decir.
	T3	Sí, sí nos permite esteee constantemente, no? sugerencias. Ah ya ya y esas sugerencias implican de repente en algún momento alguna decisión adicional a la que él había tenido, toma como una opción? Claro, sí, toma estee esas sugerencias para tomar decisiones dentro de lo que le piden o lo que va a hacer, no?
	T4	Sí. Si me lo... Te permite... Me permite hacer algunas acotaciones que puedo, sí. Recibe tus sugerencias, no es cerrado. No, no es cerrado, él mismo también las pide, no solamente a mí, o sea a todos cuando está en algo... que tiene que... tomar una decisión para ver si está bien, está mal si es la correcta.
	T5	Sí, porque hay situaciones en las cuales sí, este he podido este participar y dar unos aportes, no? Y ha tomado en cuenta en decirme sí, está bien o tú que conoces, se ha presentado.
	T6	Este a mí me permite pero lo que si le observo es que siempre es verbal y a mí por ejemplo me gustaría en el campo de materia de archivo dejarle este material, que se apruebe el material, que se apruebe este lineamientos no este, no solamente verbal no, porque se maneja algo verbal, se maneja hojas este sueltas no, este que ya lo conoce el área porque yo ya los converso con ellos los he capacitados, pero que temo, cual es mi temor que algún día me pueda pasar algo o pueda yo decidir cambiar de trabajo no o pueda decidir o que se yo pueda salir embarazada no algo así uhummm, y que no funcione no y que todo se venga abajo no, encontrar el mismo caos que yo encontré y este todo se quede allí abandonado y como si dijera no esté la especialista de archivo nunca paso por acá uhummm eso es lo único no porque después todo, todo fluye no, ese es lo único que este, ósea si te toma en cuenta, me toma en cuenta lo aplica lo hace vía correo, pero no queda algo plasmado digámoslo (... intervención) la continuidad ya pero la continuidad ese es lo que yo e...

En cuanto al punto de vista de los trabajadores, estos consideran que el aprendizaje es muy importante para su desarrollo profesional, por lo que, la experiencia que poseen les permite ofrecer soluciones o sugerencias a las diversas contingencias que ocurren en la oficina, las mismas que son escuchadas y tomadas en cuenta por el jefe inmediato, siendo esta realidad la que los motiva a seguir formándose muchas veces por la influencia del líder.

APRENDIZAJE		15. ¿Debido a la influencia del líder, consideraría formarse académicamente para mejorar en su trabajo? ¿Por qué?	
	T1	Sí, porque... me gustaría porque es una parte bien para uno mismo y que ya me, bueno, a él también le alegraría que nosotros seamos más que él, no? Porque eso es lo que él quiere siempre en sus trabajadores, que que superemos, que superemos siempre, no?	En cuanto al punto de vista de los trabajadores, estos consideran que el aprendizaje es muy importante para su desarrollo profesional, por lo que, la experiencia que poseen les permite ofrecer soluciones o sugerencias a las diversas contingencias que ocurren en la oficina, las mismas que son escuchadas y tomadas en cuenta por el jefe inmediato, siendo esta realidad la que los motiva a seguir formándose muchas veces por la influencia del líder.
	T2	Formarme académicamente lo dije hace un rato, es lo mismo que dice hace un rato, yo siento la necesidad de superarme más tanto como le digo profesionalmente eso me va ayudar más adelante a desenvolverme en diferentes tipos, diferentes organizaciones, instituciones donde pueda yo llegar no, o sea yo, eso si toda la vida aparte me sigo capacitando por yo mismo, por mismo este tema laboral donde yo trabajo en la oficina.	
	T3	Claro. Sí esteee bueno, sí, considero, no? formar esteee académicamente. Porque a veces quizás en tú como... tu tema es como una constante capacitación, actualización por el tema informático... Claro. E... al ver o al notar de repente algún problema que no se pudo solucionar en su momento, has optado e... por por tomar un curso por ejemplo en específico... Mayormente lo que hago es investigar estee no? a veces sí, busco cursos pero mayormente investigo por internet a ver cómo se hace para resolver ese problema que me... automáticamente, no?	
	T4	Claro. Sí. ... Consideras que debes perfeccionarte más en relación a tu trabajo o es más porque el líder te lo solicita? No, nace de mi también y del ejemplo que tengo como líder también o sea... Para para poder mejorar, no? Cada vez, no? mejorar más.	
	T5	S- sí. Sí estaría dispuesto por lo que me siento capaz de poderlo, de poderlo hacer.	
	T6	e.. yo más bien este, eee no, porque tengo ya ósea no tengo una preparación base uhummm eee hecho cursos también de tesorería y bueno y a mí me gusta más siempre mi línea de archivo no, alla alla a especializado en documento de tesorería ah bien todo eso si me he capacitado para eso, pero siempre mi línea tuu... tu fuerte por decirlo es el archivo , así es, es el archivo en este caso ya este, en esta área yo he aprendido manejar todo lo que es documentos valorados de tesorería todo lo que tenga que ver pues con el sistema financiero, uhmmm bien.	

		16. ¿El líder le hace saber que el trabajo que realiza aporta un valor importante a la empresa? ¿Por qué?	Resultado Especifico
		VALORACION	T1
	T2	Bueno yo siento que si porque eee, él sabe que de acuerdo a algunas consultas este que me hace, este algunas apreciaciones que yo pueda darle, les ha servido de bastante a nivel laboral no y él me dice Fernando sino te hacia caso esto pasaba, si pero el quien toma las decisiones es siempre el, pero yo se las, que te digo, le digo Oscar hay que hacer esto y si se hace vacan, sino no, siempre me ha dicho Fernando todo esta ok. Vamos para adelante ya pues.	Los trabajadores se saben valorados en ese sentido y se sienten gratificados por ello, sirviendo de motivación para esforzarse aún más en su rendimiento y productividad,
	T3	Me da a entender, o sea no me dice a veces directamente pero da a entender que sí aporta a lo que es el trabajo. Hay una satisfacción y todo eso, no? Claro.	que es el único indicador que se utiliza como referente para la evaluación del personal,
	T4	Bueno, mediante la redacción de documentos, cartas... y... cuando se culmina, se puede decir, se finaliza... mediante... hemos terminado a tiempo, al menos en el libro de reclamaciones hay cierto tiempo para hacer solamente... hacerle llegar el reclamo, la respuesta del reclamo al reclamante y sí, cumplimos el tiempo y o sea... se puede decir que me da... palabras de... motivación, me felicita o sea que sí hemos llegado a tiempo, estamos bien...	optando por incentivar a los que se muestren con algún retraso para que alcancen o tomen como imagen a los demás compañeros de oficina.
	T5	Sí nos... e... S- considero que valor- en punto valorativo, sí nos toma en cuenta. Y te hace saber de que de repente algún trabajo entregado a d- o cuando están conversando de manera personal, no sé te manifiesta eso de que... gracias a ese trabajo ese apoyo han tenido algo... Sí lo ha hecho, sí, en algún momento lo ha hecho.	
	T6	Si todo el tiempo (risas) , todo el tiempo, eso sí, siempre cada vez que se hace, cada vez que entra alguien no y dice todo ya está ordenadito ee.. o cuando han este personas que ya han salido del área de tesorería y vienen a visitar a como estaba antes este, ellos ven pues la información como se va este y que ya se ubica, antes padecía bastante por los faltantes, venían hacer auditoria inopinadas, y no encontraban comprobantes no, había algunas falencias pues este grande de información no, notan la diferencia en todo caso si algunas algunas cosas son este cosas que no se observan, se vienen observar ya cuando piden información no cuando ya está elaborado ya, cuando se va rendir cuando se va pagar cuando se va entregar al archivo digo y esas cosas. Allí este, allí se ve no y estamos más ordenados no, todavía hay por sacar por dar solución estamos más ordenados uhummm eso es e..	

VALORACION		17. ¿El líder emplea indicadores para evaluar su desempeño laboral? ¿Cuáles?	
	T1	Ah sí, él siempre ve eso o sea... siempre tiene su cuadro de índices de que él ve valora a cada uno de nosotros como vamos, no? como vamos avanzando.	
	T2	Este indicadores en mi desempeño laboral, algún tipo de referente por ejemplo él trabaja más, él llega temprano el este conoce más de este tema, sabes si el utiliza algún tipo de esos indicadores o referentes para calificar a ustedes, en ese tema si porque eee conozco el área de logística donde yo laboro actualmente el sabe que puedo dar solución algunas cosas, puedo manejar más temas, conozco el movimiento de logística a un 80% o 90% como el, eee se lo comunica también a los demás, propongo algunas cosas que hay que hacer y mejorar la oficina si se lo hace saber, y aparte este en la oficina saben que yo también hago cosas o conozco cosas que el jefe me lo dice y me preguntan a mi si. Ya pero a raíz de ese apoyo de esa colaboración tuya sabes si este, tu jefe el señor Oscar utiliza indicadores para evaluar el desempeño de ustedes de toda la oficina. Claro o sea por eso te digo hay personas que no demuestra tanto, tanto que te digo profesionalismo no, que te digo lo dice, pero no se lo dice a la persona estea no se olvide quede y saber quién, que hace para coordinar mejor, para definir mejor las funciones, para definir mejor para, pero si este como se llama el, controla de alguna manera va mirando y te llama. de alguna manera, o sea no lo demuestra a nivel individual.	La valoración que otorga el gerente a los trabajadores en relación a su desempeño laboral es significativo porque se basa en agradecer y felicitar las labores destacadas que ellos realizan reconociendo la dedicación desplegada pensada en el logro del objetivo y la satisfacción individual y general.
	T3	Bueno en... en este caso no me- no me he percatado si es que tiene indicadores, no? para evaluar... a veces me imagino tendrá personalmente... Ya será una calificación personal de él hacia ustedes, no? Claro.	
	T4	Umm no... por ahora, o sea no he escuchado de él que nos evalúa, que tú has rendido más que él, algo así o sea por ejemplo... No podría decir o algo así... No. No genera eso acá. Ah ya ya... él él es más reservado en ese sentido y pero les trata... por igual. Por igual. Ajá. Si en caso o sea se nos olvida algo, está pendiente ahí de cada uno. Cada tarea que nos ha brindado a cada uno está ahí o sea no para decir...	Los trabajadores se saben valorados en ese sentido y se sienten gratificados por ello, sirviendo de motivación para esforzarse aún más en su rendimiento y productividad, que es el único indicador que se utiliza como referente para la evaluación del personal, optando por incentivar a los que se muestren con algún retraso para que alcancen o tomen como imagen a los demás compañeros de oficina.
	T5	No, específicamente... no lo sé si lo manejará, no? No o se- no, no lo ha... al menos que yo sepa no lo ha hecho manifestar o si es que él tiene un un cotejo o algo de que sepa como nos está hablando, no? Ya pero internamente sabes si él de repente los califica de algún tipo de- por decir, no? E tal persona llega tarde o tal persona demora en entregarme el trabajo o o los trata a todos iguales... Más que todo que la... porque a veces hay presión... hay presión a veces por querer esteee e cumplir con determi- determinada función ya sea un pago o algo por el estilo, eso e más que todo. Ah ya ya. Sí.	
	T6	Eee es como te digo el, su trabajo que yo lo observo es este verbal no deja plasmado uhmm, pero sientes que en algún momento el califica a los diversos integrantes de la oficina de alguna manera eee... Por decirte no eee ellos llegan nunca faltan o nunca le piden permiso claro él es otra persona el lo que hace es reunirnos, él se reúne individualmente ee y hemos tenido alguna reunión grupal, pero individualmente es que personalmente te dice tus debilidades lo que debes mejorar y lo que ha ido viendo así mas o menos hace su supervisión, pero siempre ha sido oral, ah yaya siempre oral, este es contacto directo no, este siempre ha sido e claro de manera verbal y ha tratado siempre ha tenido cercanía con ustedes, si esa es la, ahorita esto ha crecido bueno a pasado hacer una subgerencia se absorbido lo que es cobranzas y ya es necesario como se dice ya el mismo lo ve necesario tener así, tener reuniones en grupos haces pues trabajo o ya que quede plasmado para que no haiga, porque ya somos más para que no haiga no se olvide quede y saber quién, que hace para coordinar mejor, para definir mejor las funciones, para definir mejor para, pero si este como se llama el, controla de alguna manera va mirando y te llama.	

**ANEXO N°:
ARTÍCULO CIENTÍFICO**



**Artículo Científico
Liderazgo carismático y compromiso de trabajadores
en una empresa municipal de Lima**

Autora

CARMEN NARDA CORDERO FERNÁNDEZ

carmencorderof@hotmail.com

Escuela de Postgrado

Universidad Cesar Vallejo Filial Lima

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de establecer la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores. Se utilizó el método de investigación cualitativa y descriptiva con un diseño de estudio de caso y los instrumentos utilizados son dos guías de entrevista semi-estructuradas. Las conclusiones indican que el liderazgo carismático influye en el compromiso de los trabajadores al comprobar una actitud positiva y proactiva hacia el líder, en la que se toma al trabajo como una responsabilidad más que como una obligación, incentivada por la personalidad, imagen y buen trato del jefe a cargo.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Carisma, Compromiso y Confianza.

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the objective of establishing the influence of the charismatic leadership in the commitment of the workers. The qualitative and descriptive research method was used with a case study design and the instruments used are two semi-structured interview guides. The conclusions indicate that the charismatic leadership influences the commitment of the workers when verifying a positive and proactive attitude towards the leader, in which the work is taken as a responsibility rather than as an obligation, encouraged by the personality, image and good treatment of the boss in charge.

KEYWORDS

Leadership, Charism, Commitment and Trust.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado en estos últimos años diversos desafíos que un líder global o mundial deberá enfrentar en este siglo, como es la misma globalización, la tecnología, la explosión demográfica poblacional, los recursos humanos, el medio ambiente, etc., por lo que deberá adquirir, desarrollar y sostener en el tiempo diversas competencias y habilidades que le facilitaran realizar su labor de manera más eficaz como guía de sus seguidores, haciendo uso de recursos indispensables como: la comunicación, la motivación, el carisma, la ética, el trabajo en equipo, entre otros.

Nuestra realidad nos demuestra que existen conflictos sociales en diversos puntos del país por disconformidad de la población con los acuerdos tomados muchas

veces a nivel gobierno o región, lo que perjudica al país causando retraso en los proyectos programados. Por ello corresponde que se asuma un liderazgo integral que brinde soluciones y a la vez sea identificado como una persona con don de gente, don de mando, y la actitud de escucha hacia la otra parte.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los trabajos de investigación tomados como referencia y antecedentes son trabajos internacionales y nacionales:

López (2014) en el artículo científico titulado ¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones, tiene como objetivo ofrecer una revisión actualizada de una perspectiva de liderazgo que surge en los años 80 y define un «Nuevo Liderazgo». El resurgimiento de liderazgo carismático se produce como consecuencia de ser este un tipo de liderazgo con mayores beneficios, por lo que los investigadores psicosociales empiezan a tener en cuenta sus componentes y efectos. Después de un breve repaso a los antecedentes sociológicos del liderazgo carismático, se exponen las aportaciones desde la Psicología Social al estudio de las características de este tipo de liderazgo teniendo en cuenta que los resultados dependen de la relación carismática que se produce entre el líder y seguidores, concebida primero como una propiedad y luego como un proceso. Por último, apuntamos los posibles límites del liderazgo carismático.

Este trabajo de investigación muestra la importancia del liderazgo y su repercusión en un grupo de personas reunidas para un fin común, es decir, producto de la apreciación individual del liderazgo de cada miembro se obtiene como resultado un cambio de actitud positiva dentro del conjunto. La utilidad que brinda este trabajo de investigación es dar a conocer los alcances del liderazgo y el tipo de conductas que se desarrollan a partir de su aplicación efectiva en una agrupación determinada.

Gonzales y Merma, (2013) en su Tesis de Maestría en Educación titulada Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución educativa Independencia del distrito de Independencia – Lima – 2011, tiene el objetivo de comprobar qué correlación se estableció entre las variables liderazgo carismático desarrollado por los educadores, con la variable rendimiento académico de los alumnos de las aulas a su cargo. El método de estudio que se aplicaron fueron la observación y

una ficha de registro (Escala de Sashkin y Morris). En la publicación se alcanzó como resultado que en las clases de los maestros carismáticos, la mayor participación del alumnado resulto conseguir el nivel de rendimiento en proceso y en pequeña proporción el nivel previsto. Respecto a la valoración lograda en la prueba de Spearman utilizada, permitieron concluir que en la mayoría de los espacios no existió concordancia entre el liderazgo carismático y el rendimiento académico.

Esta investigación nos muestra el interés de conocer la relación de las variables y el efecto positivo causado en los estudiantes del nivel secundario en relación a su aprovechamiento escolar. La utilidad de la tesis es mostrar el impacto que tiene el liderazgo carismático en los individuos bajo su influencia, lo cual permitirá tener una visión más amplia sobre los efectos de la misma para la formulación de un proyecto propio direccionado al personal de una empresa municipal.

REVISION DE LA LITERATURA

En una visión macro acerca de las teorías de la administración, ubicamos el tema del liderazgo inmerso en las implicancias de las Teorías de las Relaciones Humanas y su subcomponente "Teoría de rasgos de personalidad", que según Chiavenato (2007) indicó que brinda un lenguaje distinto al catálogo administrativo y se empieza a mencionar el motivo, liderazgo, interrelación personal, ordenamiento informal, actividad de conjunto de personas, etcétera. Con la Teoría de las Relaciones Humanas nació un nuevo pensamiento respecto a la creación del hombre social.

Definición de liderazgo carismático.

Creemos correcto citar en estas primeras páginas lo dicho sobre el tema, al sociólogo Max Webber quien fue sin duda de los primeros en investigar sobre el tema y utilizar el término "carisma".

Lussier y Achua (2013) precisaron de forma acertada el pensamiento de Webber: "El carisma ha sido llamado un fuego que enciende la energía y el compromiso de los seguidores, el cual produce resultados que van más allá del llamado del deber" (p.168).

Webber citado por Lussier y Achua (2013), precisó “que un líder carismático es aquel que visualiza un cometido trascendental atractivo para los seguidores potenciales y que los convence de realizarla pues ven en el líder a alguien extraordinariamente dotado” (p. 335).

El carisma es un vínculo social diferente entre el líder y el simpatizante, en la cual el líder muestra un pensamiento innovador, una imagen significativa o perfecta que va más allá de lo inmediato o lo razonable mientras el simpatizante consiente este curso, no debido a su probabilidad racional de éxito, sino por una creencia real en las excepcionales habilidades del líder.

Definición de compromiso.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, (2017), el compromiso “significa la obligación asumida, palabra entregada” (P. 472).

Esto apenas nos da una muy ligera vislumbre de lo que buscamos. En un sentido más específico detallaremos a continuación algunas relevantes conceptualizaciones:

PROBLEMA

Problema general

¿De qué manera influye el liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo influye el carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima?

Problema específico 2

¿Cómo influye la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima?

Problema específico 3

¿Cómo influye la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima?

Problema específico 4

¿Cómo influye la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima?

OBJETIVO**Objetivo general**

Establecer la influencia del liderazgo carismático en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Establecer la influencia del carisma del líder en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivo específico 2

Establecer la influencia de la motivación en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivo específico 3

Establecer la influencia de la estimulación intelectual en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

Objetivo específico 4

Establecer la influencia de la consideración en el compromiso de los trabajadores de una empresa municipal de Lima.

METODO

El diseño de la investigación que se desarrolló es el estudio de casos y como lo refirieron Rodríguez, Gil y García (1999) comprende “indagar de manera minuciosa, profunda y sistemática un acontecimiento de interés” (p. 92). Por ello, el presente trabajo de investigación permitirá conocer, describir y entender el liderazgo carismático y el compromiso demostrado por los trabajadores de la empresa Emmsa.

Se utilizó el método de investigación cualitativa y descriptiva. La muestra es de tipo intencional, siendo la población de ciento ocho (108) colaboradores y la muestra estuvo constituida por tres (03) gerentes y seis (06) trabajadores. Los instrumentos utilizados son dos guías de entrevista semi-estructuradas que fueron sometidas a un proceso de validez de contenido por juicio de expertos, por tres (03) especialistas de Gestión de Talento Humano.

A los informantes se les aplicó la entrevista, se transcribieron, se codificaron, se analizaron los datos y se formularon los resultados, la discusión y las conclusiones.

RESULTADOS

En la recopilación de datos, su ordenamiento y análisis de la información del estudio, se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento la guía de entrevista semi estructurada, lo que originó que se tomen los datos a los sujetos de estudio a través de preguntas a las que se les adicionaron más interrogantes necesarias para optimizar la información recibida. Se utilizó el programa Excel para el ordenamiento de los datos

DISCUSION

Tenemos como resultado que el liderazgo carismático influye de manera significativa en el compromiso de los trabajadores al evidenciar el comportamiento proactivo que demuestran los colaboradores entrevistados hacia los gerentes carismáticos que tienen como jefes, resultando beneficioso también para la empresa en la que laboran por lo logros que obtienen. Esta posición es respaldada por Lussier y Achua, (2013) quienes apoyaron la idea de que “un líder carismático tiene como principal característica una personalidad optimista y la facultad para transmitirlo a sus seguidores, generando un ambiente favorable en la organización en la que se brinda ánimos y fuerza para lograr la meta común” (p. 335). Una opinión contraria es la de McGregor citado por Chiavenato, (2007), quien a través de su teoría X, precisó que “los trabajadores procuran esquivar el trabajo y la responsabilidad mientras lo puedan hacer y se les debe amedrentar para que realicen sus labores encomendadas, sin evidenciar voluntad alguna para ejecutarlas” (p. 317).

Se concluye que el liderazgo carismático influye en el compromiso de los trabajadores al comprobar una actitud positiva y proactiva hacia el líder, en la que se toma al trabajo como una responsabilidad más que como una obligación incentivada por la personalidad e imagen y buen trato, así como la confianza y el respeto mutuo y sobre todo la valoración que se otorga a cada uno de los colaboradores, lo cual brinda la libertad para desarrollarse e interactuar con la apertura necesaria para hacer conocer los problemas, los aportes y el sentir de cada uno de los integrantes del equipo, resultando esto beneficioso también para la empresa en la que laboran por lo logros que obtienen.

El liderazgo carismático ha demostrado ser un medio por el cual las relaciones laborales se optimizan en beneficio de todos los integrantes del entorno laboral, por lo que se recomienda fomentar este tipo de liderazgo en instituciones u organizaciones públicas y

privadas, a efectos de aprovechar los beneficios que ofrece y que hace más llevadera la jornada de trabajo y fomenta el compromiso de los trabajadores.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (17va ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

Gonzales, G. y Merma, V. (2013). *Liderazgo carismático docente y su relación con el rendimiento académico en estudiantes del nivel secundario de la Institución Educativa Independencia del distrito de Independencia – Lima – 2011*. (Tesis de Maestría en Educación). Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado <http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>

López, E. (2014). *¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales*. Revista de psicología social, Volumen 16 – Issue 1, Página 97-115, (SL), DOI: 10.1174/021347401317351224. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1174%2F021347401317351224>

Lussier, R. y Achua , C. (2013). *Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.

RAE, (30 de agosto de 2017). *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A41ilou>.

Rodríguez, G., Gil, J., García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Rubén Quispe Ichpas, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada **“LIDERAZGO CARISMÁTICO Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA MUNICIPAL DE LIMA, AÑO 2017”** del estudiante **CORDERO FERNANDEZ, CARMEN NARDA**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye 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.

Lima, 17 de marzo del 2018.



Rubén Quispe Ichpas
DNI: 09813237

feedback studio CARMEN NARDA CORDERO FERNANDEZ INFORME -- /0 4 de 12 > ?

Resumen de coincidencias X

17 %

Liderazgo carismático y el compromiso de los trabajadores: un estudio de caso en una empresa municipal de Lima, año 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión del Talento Humano

AUTORA:
B. Cruzado Sotoca Cecilia Fe. Sandoz

ESPECIALIDAD:
Dr. Robert Obispo Kichua

SECCIÓN:
Cecilia Espinoza

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
DMS, UPEL

LÍNEA - PERÚ

Página: 1 de 159 Número de palabras: 28155

1 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 6 % >

2 Entregado a Pontificia U. Trabajo del estudiante 2 % >

3 repositorio une.edu.pe Fuente de Internet 1 % >

4 documents.mx Fuente de Internet 1 % >

5 Entregado a Colegio Ch... Trabajo del estudiante <1 % >



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: (solo los datos del que autoriza)

Cordero Fernández Carmen Narda

D.N.I. : 10077674

Domicilio : Paje Los Poceros 335 - 2da Zona H.P. Villa Plaza del Tpo.

Teléfono : Fijo : 4506819 Móvil 993601002

E-mail : nardacorderof@gmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestra

Mención : Gestión del Talento Humano

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Cordero Fernández Carmen Narda

Título de la tesis:

"Liderazgo Carismático y el compromiso de los Trabajadores:
un estudio de caso en una Empresa Municipal de Lima, Año 2017"

Año de publicación : 2018

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:

29 Agosto 2018



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Segundo
Perez
1119-18

V.B.
EMPLISTADO
SEGUNDO PEREZ

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Vista Buena para
empastado de Tesis
(1era. revisión)

Perú - Calle La Segunda
Magister en Gestión Educativa
Código: 25712-UCV
Cep: 022-601051
Perez
23-05-18

ESCUELA DE POSGRADO

Carmen Narda Cordero Fernández con DNI N° 10077674
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en Paje, La Proceres 335, 2da zona H.P. - Villa María
(Calle / Lote / No. / Urb. / Distrito / Provincia / Región) del Triunfo

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2017-2 del programa: Maestría en Gestión
(Promoción) (Nombre del programa)
del Talento Humano identificado con el código de matrícula N° 7001030916
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Sírvase revisar mi tesis anillada adjunta denominada:
"Liderazgo Carismático y el compromiso de los Trabajadores:
un estudio de caso en una Empresa Municipal del mes año 2017",
como parte del proceso de trámite del VB del empaste para
la obtención del grado de Magister. (1era revisión).

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 13 de Julio de 2018

Carmen Narda Cordero Fernández
(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a. Res. Dir. sustentación de tesis
- b. Dictamen de sustentación
- c. Acta de aprobación de originalidad
- d. Anilladura del Turnitin

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfono: ESCUELA DE POSGRADO
Email: carmen.cordero.f@hotmail.com
CAMPUS LIMA SUR
OFICINA DE INVESTIGACIÓN

12 JUL. 2018
RECIBIDO
Hora: 4:30 PM Firma: *[Firma]*