



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los  
trabajadores administrativos del Hospital Nacional  
Hipólito Unánue - Lima, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Magister en Gestión Pública

**AUTOR**

Br. Rojas Galván Emma

**ASESOR**

Dr. Hugo L. Agüero Alva

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2017**

**Jurado Calificador**

Dr. Edwin Martínez López  
**Presidente del jurado**

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva  
**Secretario del jurado**

Mgtr. Arturo Melgar Begazo  
**Vocal del jurado**

### **Dedicatoria**

A mi madre que siempre me apoyó en todo y que desde el cielo me sigue protegiendo, a mi padre que siempre me inculcó la superación personal, a mi esposo que me alentó para poder culminar los estudios de maestría.

### **Agradecimiento**

A mis padres por su apoyo incondicional y por inculcarme a seguir superándome. A mi esposo por su comprensión y ayuda para dedicarle tiempo a mi trabajo de tesis. A mi hijo por inspirarme y darme fuerzas para culminar los estudios.

### **Declaratoria de autoría**

Yo, Emma Rojas Galván, identificado con DNI N° 08692833, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de César Vallejo, sede Trujillo /filial Lima norte; declaro que el trabajo académico titulado “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016”, presentado en 111 folios, para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, noviembre de 2016

---

Emma Rojas Galván

## Presentación

Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue -Lima, 2016” cuyo objetivo es: determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue –Lima, 2016, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y cinco anexos: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados, se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

## Tabla de Contenidos

	Página
Carátula	
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Tabla de Contenidos	vii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>14</b>
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	20
1.3 Justificación	31
1.4 Problema	32
1.5 Hipótesis	35
1.6 Objetivos	36
<b>II. MARCO METODOLOGICO</b>	<b>37</b>
2.1 Variables	38
2.2 Operacionalización de variables	39
2.3 Tipos de estudio	40
2.4 Diseño	42
2.5 Población, muestra y muestreo	43
2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.7 Procedimiento de recolección de datos	48
2.8 Análisis de Datos	49
2.9 Aspectos éticos	50
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>51</b>
3.1 Análisis Descriptivos de los resultados	52

<b>IV. DISCUSION</b>	<b>65</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>70</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>81</b>
Anexo A: Artículo Científico	82
Anexo B: Matriz de Consistencia	91
Anexo C: Instrumento de Recolección de Datos	94
Anexo D: Certificados de validación de instrumentos	97
Anexo E: Base de Datos	109



## Lista de Tablas

	Página
Tabla 1: Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional	39
Tabla 2: Operacionalización de la variable Desempeño Laboral	40
Tabla 3: Ficha técnica del cuestionario de liderazgo transformacional	45
Tabla 4: Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral	46
Tabla 5: Validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario de liderazgo transformacional	46
Tabla 6: Validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario de desempeño laboral	47
Tabla 7: Estadísticas de fiabilidad de los cuestionarios	48
Tabla 8: Niveles de confiabilidad	48
Tabla 9: Nivel de medición de las variables	49
Tabla 10: Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional	52
Tabla 11: Niveles de percepción de la dimensión estimulación intelectual	53
Tabla 12: Niveles de percepción de la dimensión consideración Individualizada	53
Tabla 13: Niveles de percepción de la dimensión motivación e inspiración	54
Tabla 14: Niveles de percepción de la dimensión influencia idealizada o Carisma	55
Tabla 15: Niveles de percepción de la variable desempeño laboral	56
Tabla 16: Niveles de percepción de la dimensión factores actitudinales	57
Tabla 17: Niveles de percepción de la dimensión factores operativos	58
Tabla 18: Correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral	59
Tabla 19: Correlación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral	60
Tabla 20: Correlación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral	62
Tabla 21: Correlación entre la motivación e inspiración y el desempeño laboral	63

Tabla 22: Correlación entre la influencia idealizada o carisma y el  
desempeño laboral

## Lista de figuras

	Página
Figura 1: Diseño de investigación	42
Figura 2: Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional	52
Figura 3: Niveles de percepción de la dimensión estimulación intelectual	53
Figura 4: Niveles de percepción de la dimensión consideración individualizada	54
Figura 5: Niveles de percepción de la dimensión motivación e inspiración	54
Figura 6: Niveles de percepción de la dimensión influencia idealizada	55
Figura 7: Niveles de percepción de la variable desempeño laboral	56
Figura 8: Niveles de percepción de la dimensión factores actitudinales	57
Figura 9: Niveles de percepción de la dimensión factores operativos	58

## Resumen

La presente investigación titulada: "Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue -Lima, 2016", tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue -Lima, 2016. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 331 trabajadores, la muestra fue por 50 trabajadores y el muestreo fue no probabilístico intencional. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Corbacho. Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) el liderazgo transformacional no se relaciona ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (b) la estimulación intelectual no se relaciona ( $Rho=-0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (c) la consideración individualizada no se relaciona ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (d) la motivación e inspiración no se relaciona ( $Rho= 0.122$ ,  $p= 0.397$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos e) la influencia idealizada o carisma no se relaciona ( $Rho= 0.069$ ,  $p= 0.635$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

*Palabras claves: liderazgo transformacional y desempeño laboral*

## Abstract

The present investigation entitled: "Leadership transformational and labor performance of the administrative workers of the National Hospital Hipólito Unánue - Lima, 2016", had as general objective determine the level of relation that exists between the leadership transformational and the labor performance of the administrative workers of the National Hospital Hipólito Unánue - Lima, 2016. The type of investigation according to his purpose was substantive, of level descriptive, correlational, of focus quantitative; from design not experimental transverse. The population was formed by 331 workers, the sample was by 50 workers and sampling was of type non-probability intentionally. The technique was used to collect data survey and data collection instruments were questionnaires which were duly validated through expert judgment and determined their reliability through statistic Cronbach's alpha. They reached the following conclusions: (a) the leadership transformational does not relate ( $Rho=0.113, p=0.436$  major that 0.05) with the labor performance of the administrative workers (b) the intellectual stimulation does not relate ( $Rho= - 0.068, p= 0.641$  major that 0.05) with the labor performance of the administrative workers (c) the individualized consideration does not relate ( $Rho = 0.160, p = 0.267$  major that 0.05) with the labor performance of the administrative workers (d) the motivation and inspiration does not relate ( $Rho = 0.122, p = 0.397$  major that 0.05) with the labor performance of the administrative workers (e) the idealized influence or charisma does not relate ( $Rho = 0.069, p = 0.635$  major that 0.05) with the labor performance of the administrative workers.

Keywords: leadership transformational and labor performance

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Antecedentes

### **Antecedentes Internacionales.**

Rojas (2012) en su investigación sobre “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana” planteó como primer objetivo general describir el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana y el segundo objetivo fue determinar la existencia de diferencias significativas respecto a la percepción del liderazgo transformacional del director en los docentes de los liceos bicentenario y en docentes de los liceos regulares. El tipo de diseño fue no experimental transversal. El tipo de investigación fue descriptivo exploratoria. Se aplicó como instrumento el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ). El muestreo fue intencional, la muestra fue no probabilística, compuesta por 28 docentes de los liceos bicentenario y 26 de los liceos regulares (total 54 docentes). Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS (versión 18.0); para analizar los datos del primer objetivo, se usó estadística descriptiva y para el segundo objetivo, se aplicó una prueba t de student. Los resultados obtenidos del primer análisis según percepción de sus docentes permitió determinar que los directores de los liceos bicentenario tienen un mayor liderazgo que los directores de los liceos regulares y, con respecto a los resultados del segundo análisis, que resulta de contrastar la percepción de docentes de los liceos bicentenario y de los liceos regulares se concluyó que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional del director, tales como: la consideración individualizada, además de influencia idealizada y motivación.

Horn (2013) en su investigación sobre “Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje” planteó como objetivo determinar los efectos del liderazgo directivo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados del aprendizaje de los estudiantes, en el marco del contexto escolar chileno. El tipo de diseño fue no experimental de carácter cuantitativo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta que fue diseñada y conducida por la Fundación de Chile. La técnica de análisis estadístico fue

Modelos multinivel y, en algún caso, la regresión lineal. Se utilizaron otro tipo de técnicas cuantitativas como son los análisis factoriales, las pruebas de correlación (Pearson) y pruebas de diferencia de medias (t de Student). La población estuvo conformado por 3,015 establecimientos, el muestreo fue probabilístico estratificado, la muestra real estuvo conformada por 645 establecimientos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento de obtención de datos fueron los cuestionarios. Los resultados permitió concluir que el liderazgo influye de manera significativa en los resultados de aprendizaje.

Villalón (2014) en su investigación sobre “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” en Chile, determinó que su tipo de estudio fue de carácter cualitativo y exploratorio, descriptivo. La técnica de recolección de datos fue focus group, entrevistas semi-estructuradas y una entrevista en profundidad. El diseño muestral se realizó con una muestra de profesores y directivos. Se realizó un análisis de las dimensiones importantes del liderazgo, por medio de las percepciones de docentes y directivos. Para dar validez a la descripción de los datos y variables se utilizó la triangulación anclada de las principales categorías salientes del discurso de los docentes, directivos y contenido del PEI del Colegio Simón Bolívar. Como conclusión general, se obtuvo que la Comunidad Educativa del Colegio Simón Bolívar necesitó una identidad y un propósito claro. Se demostró que es necesario que existan factores que faciliten la comunicación entre sus miembros, elemento principal para el éxito de cualquier organización humana.

Calderón (2012) en su investigación sobre “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia” de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012” en Ecuador, planteó demostrar la calidad de dirección y liderazgo que existe en este centro educativo así como su influencia en el progreso institucional. La población estuvo formada por 333 estudiantes y la muestra fue por 20 estudiantes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y la entrevista. Aplicó los métodos: descriptivo, analítico y sintético, el inductivo y deductivo por medio de los cuales se ha podido configurar conocimientos que tiene que ver con el entendimiento, el liderazgo, la gestión educativa y la aplicación correcta de los valores como vivencia en los estudiantes; todo en base al ejemplo de los profesores y padres de familia. Como conclusión general se determinó que en la



Unidad Educativa Gran Colombia, hubo capacidad de administración, pero faltó el ingrediente del liderazgo, para que se dé la unión de todos quienes hacen la comunidad Educativa.

Correa (2014) realizó la investigación sobre “Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos” planteó analizar el nacimiento de liderazgo como mediador para la formación de individuos políticos en la institución educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín. La metodología que se utilizó fue la cualitativa, la óptica de trabajo a nivel investigativo fue la etno-metodología. La población y muestra se realizó en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía. Para el estudio se contó con la participación de las profesoras del área de Ciencias Sociales. La técnica de recolección de datos fue la entrevista y grupos focales. Los instrumentos para la recolección de información fueron el registro de la información y las grabaciones o filmaciones. Todas las entrevistas, como información cualitativa se convierten en textos, los cuales fueron codificados y subcategorizados. Como conclusión general, resaltó a la educación y a la importancia que tiene el docente como unidad de transformación en los centros educativos, docentes que desde un trabajo ético (influencia idealizada) y político crean la posibilidad de moldear sujetos que juiciosos de su realidad originen cambios importantes para transformar y transformarse en líderes por medio de la comunicación fluida (motivación) y la enseñanza.

### **Antecedentes Nacionales.**

Martínez (2013) en su investigación sobre “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” planteó el reconocimiento de las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. El trabajo de tesis fue de nivel descriptivo, de tipo no experimental y la modalidad de estudio determinada por criterios pertinentes a la realidad peruana y enmarcado dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. La primera muestra estuvo conformada por un solo director porque cumple con el requisito de antigüedad en la misma institución mayor a 8 años en el cargo.

La segunda muestra estuvo conformada por 19 docentes, a quienes les aplicaron la encuesta. Para la aplicación de la entrevista se seleccionó a 9 docentes. Se utilizaron dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) y la entrevista. La técnica de recolección de datos fue la investigación bibliográfica y la encuesta y, como instrumento, se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X versión corta. Como conclusión general, entre otras, se determinó que tres características del liderazgo transformacional atribuidos al director facilitarían las relaciones institucionales, tales como la motivación, la influencia y la estimulación docente.

Párraga y Bartolo (2014) en su investigación sobre “Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014”, tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014. El diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal – correlacional. La población estuvo conformado por 165 docentes que laboran en la Red 18 de la UGEL 06 y la muestra fue de tipo censal; es decir toda la población. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel; para el análisis de los datos descriptivo e inferencial se utilizó tablas de frecuencia, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Como conclusión general se obtuvo que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa (0,959) y el p-valor= .001 < .05, entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio.

Idone (2012) en su investigación sobre “Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla” planteó como objetivo principal determinar el estilo de liderazgo del director según apreciación y autoevaluación del desempeño docente en una institución educativa de Ventanilla. El tipo de investigación fue aplicada, nivel descriptivo simple. La población y muestra de estudio estuvo conformada por 41 docentes. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de estilos de liderazgo y otro de desempeño docente ya validado. Los instrumentos de

investigación fueron: cuestionario sobre estilos de liderazgo y la estructura. Para el análisis de datos descriptivos, se realizó la tabulación de los datos estadísticos utilizando tablas y figuras expresadas en porcentajes y frecuencias. Los resultados demostraron que un (51.22%) de docentes están regularmente de acuerdo con el estilo democrático y en cuanto a las responsabilidades en el desempeño de sus funciones se encontró en el nivel medio (41.4%). Se concluye que el estilo de liderazgo democrático del director incrementó la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Vásquez (2012) en su investigación sobre “Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao”, planteó dos objetivos principales: identificar el estilo y la dimensión de liderazgo que prevalece en los docentes del nivel secundario, de una institución educativa de La Perla – Callao; según la autoevaluación docente y la evaluación de los estudiantes. Por sus objetivos, este estudio fue de tipo no experimental y su diseño de investigación fue descriptivo simple. La población estuvo conformada por 21 docentes de secundaria de una institución educativa de La Perla (de los cuales fueron 16 damas y 5 varones, con edades entre 29 y 65 años y tiempo de servicios entre 1 y 35 años). La muestra fue de 90 alumnos de una población de 116 estudiantes. El muestreo fue probabilística estratificada proporcional. Los instrumentos de investigación fueron: El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), forma 5X corta y el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID). Como conclusión general se obtuvo que prevaleció el estilo de liderazgo transaccional, muy estrechamente sobre el transformacional.

Cervera (2012) en su investigación sobre “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. El diseño de investigación fue de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 171 docentes. La muestra fue no probabilística de tipo intencionado, la muestra fue de tipo censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios: uno para medir el Liderazgo Transformacional y otro para evaluar el clima organizacional. Los análisis estadísticos que se

realizaron fueron con el programa computacional SPSS, la media aritmética, el coeficiente de correlación de Spearman y la Prueba U de Mann-Whitney. Como conclusión general se obtuvo, entre otros que, existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

## **1.2 Fundamentación Científica, Técnica o Humanística**

Liderazgo y desempeño laboral se encuentran estrechamente vinculados entre sí. El presente trabajo de investigación tiene fundamento técnico y humanístico porque el desempeño de una persona es afectado por el líder de su grupo, quien va a direccionar a un grupo para obtener y lograr los objetivos, inspirándole motivación y superación personal.

### **Definiciones de liderazgo.**

Existen innumerables definiciones acerca del liderazgo. “El significado original de la palabra “líder” la cual viene de laed, que es un vocablo común en las antiguas lenguas del norte de Europa y que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar o trayecto”. Según Gómez (2008, pp. 65-66).

Certo (2001) señaló que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta del otros hacia el alcance de algún objetivo” (p.327).

### **Definiciones de líder.**

De acuerdo con las definiciones de liderazgo que se han presentado, es inminente la presencia de la figura del líder.

Fiedler (1967) citado en Landy y Conte (2005, p. 441) definió al líder como “el individuo de un grupo al que se le ha encomendado la tarea de dirigir y coordinar las actividades del grupo, o a quien, en ausencia del líder designado, tiene la responsabilidad de realizar tales funciones en el grupo”.

Un líder es alguien que influye, o intenta influir. Las conductas involucradas en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes (Landy y Conte, 2005).

“El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales”. Según Gómez (2008, p. 66).

Es entonces, que el líder es uno de los protagonistas principales en el proceso de liderazgo y es ciertamente la figura personificada que practica una influencia en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados.

Se debe aclarar que la idea de liderazgo y líder dependerá de la teoría o modelo que se estudie.

### **Teorías sobre el liderazgo.**

El interés por comprender el proceso del liderazgo se manifestó desde la antigüedad, partiendo de los jeroglíficos egipcios en los que ya aparecen los conceptos de liderazgo, líder y seguidores, pasando por los clásicos griegos, como Platón en “La República” y Aristóteles en “Política” o, más adelante, Maquiavelo en el renacimiento con “El príncipe”. Sin embargo, no fue hasta los inicios del siglo pasado cuando comenzaron a desarrollarse los estudios relacionados con el tema de una forma científica.

Los primeros estudios científicos sobre el liderazgo estaban centrados en la determinación de los rasgos y características personales comunes a los individuos que ejercían como líderes y que estas características no estaban presentes en los que no destacaban como tales. Entre los pioneros en este tipo de estudios se encuentra Terman (1904) y posteriormente Stodgill (1948), que recopiló gran parte de las investigaciones llevadas a cabo hasta ese momento. Estos estudios son conocidos como “Teoría de rasgos” o “Teoría del gran hombre” y pueden resumirse con la afirmación de que el líder nace, no se hace.

A partir de 1945, aprovechando las experiencias obtenidas de la Segunda Guerra Mundial, se comienza a analizar el fenómeno del liderazgo de manera mucho más global. De los estudios que se llevaron a cabo en la Universidad de Ohio, se determinó la existencia de las cuatro siguientes dimensiones del liderazgo, que fueron propuestas por Halpin y Winer (1952):

*Consideración:* Las conductas de liderazgo que revelan amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

*Estructura de inicio:* Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y su relación con ellos, estableciendo roles o papeles a desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de trabajo.

*Énfasis en la Producción:* Aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad productiva, haciendo hincapié en la misión a cumplir.

*Sensibilidad Social:* Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, principalmente las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor.

Sin embargo, los experimentos que se llevaron a cabo apuntaron a una escasa relevancia de las dos últimas dimensiones, por lo que las dos primeras, consideración y estructura de inicio han quedado como las dimensiones clásicas y fundamentales de la Universidad de Ohio.

En el Centro de Investigación de Técnicas de Grupo, Cartwright y Zander (1960), basándose en los anteriores estudios, estructuraron el liderazgo en lo que denominaron funciones de grupo o roles, distinguiendo entre las dos siguientes:

*Funciones de mantenimiento del grupo:* Establecimiento de relaciones interpersonales fluidas, intentar evitar y solventar los conflictos entre los miembros del grupo, ofrecerles apoyo y estimular el trabajo en equipo.

*Funciones de logro de los objetivos:* Asegurar que el grupo comprende los objetivos y trabaja para conseguirlos, monitorización del proceso y evaluación de los resultados.

Paralelamente McGregor (1960) publicó la Teoría X e Y, basada en dos concepciones opuestas de la naturaleza humana y, por tanto del liderazgo. Por un lado, existen líderes que consideran que el hombre por naturaleza rehuye el trabajo, con lo que los únicos métodos de motivación son la amenaza y la recompensa material (Teoría X). Por el contrario, otros líderes entienden que el hombre es capaz de controlarse y motivarse a sí mismo para alcanzar los objetivos trazados y disfrutar con su trabajo (Teoría Y).

A partir de los años 70/80 del siglo pasado, surgen nuevas tendencias dentro de los estudios sobre liderazgo, que tienen como objetivo la integración de

los resultados de las teorías anteriores, así como profundizar su conocimiento. En este grupo se puede citar la teoría del liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard (1969), que de alguna forma supone una continuación de los estudios de Blake y Mouton. Además del interés por la tarea y la relación, se tiene en cuenta un tercer factor, la situación, que viene determinada por la madurez de los seguidores para asumir responsabilidades.

Por último, merece ser citado el concepto de inteligencia emocional, que fue propuesto por Goleman (1997), definiéndolo como la habilidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos y la facilidad para manejarlos. Posteriormente, Goleman, Boyatzis y McKee (2002), tratan conjuntamente los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo, concluyendo que lo que ellos denominan resonancia del líder, es la capacidad de aflorar los sentimientos positivos de sus subordinados y es la clave del éxito de su tarea, por lo que conviene profundizar en su aprendizaje.

En contradicción a los efectos positivos de la resonancia del líder, los mismos autores destacan que los líderes también pueden ejercer un liderazgo tóxico, que ocasiona resultados totalmente opuestos a los deseados, al crear entre los subordinados un clima emocional negativo.

### **Estilos de Liderazgo.**

En uno de los primeros estudios que consideraban la existencia de distintos estilos de liderazgo, Lewin, Lippitt y White (1939), tras analizar el comportamiento de un grupo de adolescentes en un club juvenil, distinguieron entre los tres siguientes:

*Autocrático:* El líder planifica y organiza todas las actividades, decidiendo los grupos de trabajo para cada tarea y tomando todas las decisiones. El reconocimiento o la crítica al trabajo realizado se hacen de forma personal. El líder no se considera como un miembro más del grupo, sino que está en un escalón superior.

*Democrático:* El líder discute con el resto de los miembros del grupo las decisiones a tomar, promoviendo varias alternativas. Da libertad a los miembros del grupo para elegir a sus compañeros de tarea. El líder es un miembro más del grupo.

*Laissez-faire*: El líder da completa libertad a los miembros del grupo para llevar a cabo el trabajo asignado. No interfiere en él a no ser que sea demandado por algún miembro del grupo.

Por su parte, Likert y Likert (1976), tomó como punto de inicio la anteriormente citada Teoría X e Y de McGregor (1960), donde planteó los siguientes cuatro estilos de liderazgo:

*Autoritario explotador*: el líder no tiene ningún tipo de confianza ni fe en sus subordinados y, por ello, centraliza la toma de decisiones.

*Autoritario benévolo*: el líder tiene un cierto grado de fe y confianza en los subordinados, aunque de forma condescendiente, como la del amo con el siervo. Puede delegar algunas decisiones rutinarias.

*Consultivo*: el líder tiene fe y confianza en sus subordinados, pero no de forma total. Consulta las decisiones con ellos y delega parte de éstas, aunque conserva el control final de la situación.

*Participativo*: tiene completa fe y confianza en los subordinados en todos los aspectos. Como consecuencia, la toma de decisiones está completamente descentralizada.

Por último, Covey (1993), dentro de su teoría de liderazgo centrado en principios, distingue entre las tres siguientes formas de ejercer el poder:

*Poder coercitivo*: Basado en el miedo del subordinado a las consecuencias de no alcanzar los objetivos establecidos. Se trata de una lealtad superficial, que puede ser contraproducente y producir efectos negativos cuando desaparece la amenaza.

*Poder utilitario*: Basado en un intercambio útil entre líder y subordinado en el que ambos deberían salir beneficiados y lograr sus objetivos.

*Poder centrado en principios*: Basado en el poder que unas personas ejercen sobre otras, ya que los seguidores respetan, confían y creen en los principios de sus líderes.

### **Definiciones de Liderazgo Transformacional.**

Según Bass (1999) citado en Mendoza y Ortiz (2006) definió al liderazgo transformacional como:



Aquel liderazgo que motiva el surgimiento de la conciencia de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales para dar prioridad a los intereses del grupo u organización. Es el tipo de liderazgo que tienen algunos individuos con una fuerte visión y personalidad, con las cuales son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (p.120)

Asimismo, sobre el liderazgo transformacional menciona a Bass (1985, p.20), quien definió al liderazgo transformacional como:

Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen los cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. (p.120).

Stodgill (2001) citado por Morocho (2010) definió al liderazgo transformacional como el “proceso de dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo, además de influir en ellos”. (p.10).

Para Salazar (2006) con referencia al liderazgo transformacional, y en base a sus características lo enfoca y define como:

El liderazgo transformacional, es un liderazgo seductor, que tiene visión de futuro, soñador, flexible, comprensivo, colectivo y democrático; en el cual, la influencia se ejerce de un modo compartido con los miembros de la organización. (p. 1).

En resumen, el liderazgo transformacional visto desde esta óptica, con las características resaltantes que se indican, es aquel liderazgo que debe primar en las organizaciones tipo hospitales del Ministerio de Salud, porque es allí, donde el director general juntamente con su equipo de gestión (jefes de departamentos, servicios y oficinas administrativas) deben compartir la responsabilidad de influir en los subordinados y caminar todos juntos en una misma dirección, orientados a lograr los objetivos y metas trazadas y por ende, el bienestar de la sociedad.

### **Dimensiones del liderazgo transformacional.**

Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006) consideró que las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro: a) Estimulación intelectual b) Consideración individualizada c) Motivación e inspiración y d) Influencia idealizada o carisma.

- a) *Estimulación intelectual.* Fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa.
- b) *Consideración individualizada.* Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y l proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización.
- c) *Motivación e inspiración.* El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo.
- d) *Influencia idealizada o carisma.* Es muy importante, por cuanto tiene un sentido de intención. Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente. (p. 121)

Para el presente trabajo de investigación se consideró las dimensiones planteadas por Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006), por ser la que más se adecua a la problemática.

Según Bass y Avolio (2004) citado en Mendoza y Ortiz (2006), al reunir los componentes del liderazgo transaccional y del liderazgo transformacional, propusieron un nuevo estilo de Liderazgo de Rango Completo (FRL), el que está formado por 8 dimensiones que son las siguientes:

- a. Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder no es un líder. Deja que todos hagan lo que les parezca.

- b. Administración pasiva por excepción. Tiene tendencia hacia el laissez-faire. Evita cualquier cambio. Interviene sólo cuando las circunstancias son excepcionales.
  - c. Administración activa por excepción. Pone atención a algunos problemas. Motiva un desempeño moderado.
  - d. Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas.
  - e. Consideración individual
  - f. Estimulo intelectual
  - g. Motivación e inspiración
  - h. Influencia idealizada o carisma (p.120).
- Los cuatro últimos ya fueron descritos líneas arriba.

### **Definición de desempeño laboral.**

Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007) sostuvo que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición, se plantea que el desempeño laboral está referido a la manera como se ejecutan las funciones encomendadas por parte de los empleados de una organización con la finalidad de alcanzar las metas definidas.

Según Chiavenato (2002, p.236) citado en Araujo y Guerra (2007) el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Según Brunet (2002), aclaró que el rendimiento laboral no tan solo es por las capacidades de un individuo, sino que las condiciones del ambiente laboral pueden interferir a que se manifiesten y/o desarrollen, por eso es necesario un clima organizacional con una mejor distribución para el desarrollo de las diferentes capacidades del personal.

Según Chiavenato (2000, p.359) el “desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Milkovich y Boudrem (1994) citado en Quintero, Africano y Faria (2008, p.36) recalco que el desempeño laboral tiene otras características particulares, como son: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, para desarrollar comportamientos que pueden influir en los resultados y cambios imprevistos que se están dando en las organizaciones.

D´Vicente (1997) citado en Araujo y Guerra (2007) “definió el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”.

En resumen, el desempeño laboral viene hacer la forma en que le trabajador manifiesta al realizar las funciones y tareas principales que requiere su cargo dentro del contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En el desempeño laboral, la persona demuestra las competencias laborales que posee, tales como son: sus conocimientos, sus habilidades, sus experiencias, sus sentimientos, sus actitudes, además de sus motivaciones, características personales y valores que ayudan a alcanzar los resultados que se espera, respondiendo de esta forma a las exigencias del puesto de trabajo.

### **Dimensiones del desempeño laboral.**

Entre los componentes del desempeño laboral se distinguen ocho dimensiones básicas (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993):

- a) Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencia el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único.
- b) Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado,
- c) Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información,
- d) Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos,
- e) Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización,

- f) Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar,
- g) Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo,
- h) Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2000, p. 367) el desempeño de las personas se evalúa mediante factores que son previamente definidos y valorados, los cuales se indican a continuación:

- a) *Factores actitudinales*: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- b) *Factores operativos*: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Para el presente trabajo de investigación se ha considerado estos factores como dimensiones de la variable desempeño laboral.

Según Borman y Motowidlo (1993, cp. Motowidlo et al, 1997) consideró que el desempeño laboral es mejor entendido cuando se distinguen dos dimensiones del mismo: desempeño contextual y desempeño de tareas.

1. *Desempeño Contextual*: Comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados, que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización (Podsakoff y Cols, 2000. cp. Biaggini y Mendoza 2005). Estos comportamientos se dividen en dos dimensiones: La OCB-O que son los comportamientos dirigidos hacia la organización y se encuentran conformados por el cumplimiento de reglas informales orientadas a mantener el orden, la asistencia continua al trabajo y la prolongación de la jornada laboral. La OCB-I que son los comportamientos dirigidos a los miembros de la organización, abarca los aspectos de ayudar a los compañeros en términos generales, apoyar a los empleados que han permanecido ausentes de la

empresa, ayudar a otros con el trabajo pesado y buscar el bienestar de todos.

2. *Desempeño de tareas*: Consiste en ejecutar actividades que transforman las materias primas en los bienes y servicios que son los productos de la organización, que surten la provisión de materias primas, distribuyen los productos terminados o proveen al núcleo técnico del negocio con servicios que le permiten funcionar eficiente y efectivamente. (Motowidlo y Van Scotter, 1994). Los comportamientos asociados a estas actividades están formalmente prescritos para cada cargo en una organización.

### **Creatividad.**

La creatividad es la capacidad que tiene el individuo de innovar y crear cosas valiosas. Según Rodríguez (1999).

### **Innovación.**

La innovación es un proceso activo del uso eficiente de la base de conocimientos de la organización, para desarrollar productos nuevos o perfeccionarlos de manera diferente. Según Hidalgo, León y Pavón (2002).

### **Autonomía.**

Según Kant (1921, p.57) definió a la autonomía como:

La aptitud de la máxima de toda buena voluntad para hacerse a sí misma ley universal es la única ley que se impone a sí misma la voluntad de todo ser racional, sin que intervenga como fundamento ningún impulso e interés.

### **Competencia.**

Según el Programa de Capacitación Laboral (2004, p.25) definió:

La competencia general se define como la posesión y el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al individuo la capacidad de desarrollar con éxito actividades de trabajo en su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones y en muchos casos poder transferir esas competencias a áreas profesionales próximas.

### 1.3 Justificación

#### **Justificación Teórica.**

Teóricamente será importante porque permitirá analizar el problema de investigación recurriendo a la revisión de trabajos similares que se hayan realizado con anterioridad, así como, a las teorías y modelos que explicarán la variable liderazgo transformacional y sus dimensiones: estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación e inspiración e influencia idealizada o carisma.

#### **Justificación Práctica.**

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende determinar el nivel de relación que tiene el liderazgo transformacional y el desempeño laboral para el logro de los objetivos del Hospital Nacional Hipólito Unánue del sector Salud. Así como también, se busca dar aporte para la mejora de los problemas que aún tiene el hospital por falta de liderazgo.

Con el presente trabajo se beneficiarían también los usuarios externos, que vienen hacer los pacientes y familiares de los pacientes que acuden al hospital, ya que estarían satisfechos con el desempeño laboral de las oficinas administrativas y esto se debería a que existe un buen liderazgo transformacional que los impulsa y los induce a cumplir satisfactoriamente con sus funciones.

#### **Justificación Metodológica.**

El presente proyecto de investigación tiene trascendencia científica metodológica, porque permite establecer un diagnóstico situacional de cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue.

Para recoger la información que se necesita, se diseñó un instrumento de medición, que cumpla las condiciones de confiabilidad y validez para evaluar el liderazgo transformacional y sus dimensiones; que sería una contribución de la autora para ser aplicada en otros estudios similares, previo análisis.

Con la presente investigación se busca generar o profundizar estudios relacionados con el liderazgo transformacional y su relación con los objetivos

planteados; asimismo, con los resultados de esta investigación se busca servir de referencia para ser aplicado en otros hospitales del sector Salud, que permitan mejorar el nivel de desempeño laboral de las organizaciones públicas similares.

#### **1.4 Problema**

##### **Realidad problemática.**

Los cambios constantes del mundo actual que son rápidos y con frecuencia generan valores contradictorios, requieren de nuevas formas de liderazgo que permitan no sólo conducir las ideas y las acciones, sino también la confiabilidad de intenciones y confianza en la misión que los líderes representan (Gelvan, De Risio, Sánchez y Clotet, 2007).

Estos cambios acelerados en el mundo, debido a los avances tecnológicos y sociales, traen consigo un nivel de competencia a lo interno de las organizaciones, generando preocupación por enfrentar los retos que imponen estos cambios tanto a los individuos, las organizaciones y los estados. Por ello, han surgido diversas teorías de liderazgo de forma evolucionada que junto a otros factores podrían dar una respuesta a los cambios originados (Gutiérrez, 1999).

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano – Ley N° 27658, estableció como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: (a) al servicio de la ciudadanía, (b) con canales efectivos de participación ciudadana, (c) descentralizado y desconcentrado, (d) transparente en su gestión, (e) con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y (f) fiscalmente equilibrado. (Artículo 4).

En este sentido, toda institución pública deberá estar “orientada al servicio de la persona” (Constitución Política del Perú, 1993); por lo tanto, “la organización y toda actividad de las instituciones públicas deberá dirigirse a brindar un mejor servicio y al uso óptimo de los recursos estatales, priorizando permanentemente el interés y bienestar de la persona” (Decreto Supremo N° 030-2002, Artículo 1); además estableció que “a fin de garantizar un efectivo sistema



de rendición de cuentas a la ciudadanía, las entidades de la Administración Pública Central deberán establecer mecanismos de gestión que se puedan verificar y brindar información a la ciudadanía acerca de los motivos que fundamentan sus acciones o decisiones” (Artículo 1).

Por su parte la Presidencia del Consejo de Ministros – PCM (2013), estableció como objetivo general de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021: “articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública por resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país” (p. 21).

La PCM (2013) identificó los siguientes problemas en las instituciones del Estado: (a) ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de vinculación con el sistema de presupuesto público, (b) deficiente diseño de la estructura de organización y funciones, (c) inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos, (d) infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente, (e) inadecuada política y gestión de recursos humanos, (f) limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades y (g) carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.

Teniendo en cuenta que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad” expuesta por Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007) y, luego de observar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue he podido detectar los siguiente:

- Falta de entusiasmo y motivación de personal administrativo para lograr las metas.
- Falta de identificación del personal con la visión y misión de la institución.
- Falta de compromiso y de iniciativa propia. No aportan ideas que den solución al problema que se presenta en el cumplimiento de sus funciones, esperan que el jefe decida quehacer.
- Falta de comunicación y coordinación estrecha con el personal.
- Los jefes no brindan confianza y seguridad a su equipo de trabajo, por lo que existe desconfianza por parte del trabajador.

- No se tiene en cuenta el perfil del trabajador en la asignación de funciones.
- No hay equidad en la distribución de funciones, al responsable le cargan más funciones y al flojo le dan poco aduciendo que no va a poder cumplir con la tarea encomendada.
- Falta de supervisión de tareas por parte de los jefes. Los jefes no orientan al personal en el desarrollo de su trabajo, solo exigen.
- Existencia de favoritismos por parte de los jefes creando división y formación de grupos en el equipo de trabajo.
- Falta de capacitación al personal para el desempeño de sus funciones. Los jefes deciden a quien capacitar y escogen por amistad o a veces sólo ellos acaparan la capacitación.
- Poco interés y desmotivación por parte del personal administrativo en buscar su desarrollo personal, la gran mayoría son técnicos administrativos por experiencia.
- Los Jefes no hacen participar al personal en la toma de decisiones, ellos solos deciden.

Dentro de las posibles consecuencias se mencionan lo siguiente:

- Desmotivación e inseguridad del personal.
- Clima laboral inadecuado
- Retraso en la labor encomendada
- Trabajo mal ejecutado
- Mala distribución del trabajo
- Falta de impulso para el desarrollo personal

Como se puede apreciar, todo esto sucede por la ausencia de un liderazgo transformacional en los trabajadores administrativos, y justamente éste tipo de líder tiene la capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear al talento humano hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño.

Actualmente, la entidad se encuentra con todo estos problemas antes descritos. De continuar con estos problemas, el Hospital Nacional Hipólito Unánue no podrá cumplir con los objetivos institucionales, del Sector y del Estado.

**Problema general.**

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016?

**Problemas específicos.**

Problema Especifico 1: ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016?

Problema Especifico 2: ¿Cómo se relaciona la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016?

Problema Especifico 3: ¿Cómo se relaciona la motivación e inspiración y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016?

Problema Especifico 4: ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016?

**1.5 Hipótesis****Hipótesis general.**

El liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

**Hipótesis específicas.**

Hipótesis Específica 1: La estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

Hipótesis Especifica 2: La consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

Hipótesis Especifica 3: La motivación e inspiración se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

Hipótesis Especifica 4: La influencia idealizada o carisma se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **Objetivo General.**

Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

### **Objetivos específicos.**

Objetivo Especifico 1: Determinar el nivel de relación que existe entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

Objetivo Especifico 2: Determinar el nivel de relación que existe entre la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

Objetivo Especifico 3: Determinar el nivel de relación que existe entre la motivación e inspiración y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

Objetivo Especifico 4: Determinar el nivel de relación que existe entre la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

## **II. MARCO METODOLOGICO**

## 2.1 Variables

“La variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 105)

### **Definiciones conceptuales.**

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

Según Bass (1999) citado en Mendoza y Ortiz (2006) definió al liderazgo transformacional como:

Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen los cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. (p.120).

#### ***Variable 2: Desempeño laboral.***

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Chiavenato (2000, p.359).

## 2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rangos		
Estimulación intelectual	Creatividad	1	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Neutro (2) A veces (1) Nunca	Bueno: 96 – 120 Regular: 64 - 96 Malo: 24 - 64		
	Intuición	2				
	Innovación	3				
	Autonomía	4				
	Competencia	5, 6				
	Habilidades	7				
	Conocimiento	8				
	Eficacia	9				
Consideración Individualizada	Entrenamiento	10				
	Empatía					
	Valoración única					
	Diagnóstico de necesidades					
	Diagnóstico de capacidades					
	Desarrollo personal					
Motivación e inspiración	Responsabilidad	16				
	Optimismo	17				
	Espíritu de equipo	18				
	Comunicación fluida	19				
Influencia idealizada o carisma	Compromiso	20				
	Respeto	21				
	Confianza	22				
	Seguridad	23				
	Conducta ética y moral	24				

Tabla 2

*Operacionalización de la variable Desempeño Laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Rangos
Factores actitudinales	Disciplina	1	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Neutro (2) A veces (1) Nunca	Bueno: 48-60 Regular: 32-48 Malo: 12 - 32
	Actitud cooperativa	2		
	Iniciativa	3		
	Responsabilidad	4		
	Habilidad de seguridad	5		
	Discreción	6		
	Interés	7		
	Presentación personal	8		
Factores operativos	Conocimiento del trabajo	9		
	Calidad	10		
	Cantidad	11		
	Trabajo en equipo	12		

### 2.3 Tipos de estudio

#### **Según su finalidad.**

Es de tipo sustantiva. Este tipo de investigación está orientada al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación y espacio temporal dado (Sánchez y Reyes, 2006, p.102).

#### **Según su nivel.**

Es de tipo descriptivo correlacional.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.102), los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se



refieren. Es descriptivo, porque indaga las incidencias y los valores en que se manifiestan una o más variables midiendo o ubicando al fenómeno en una variable o concepto.

Para Hernández et al., (2006, pp. 104-105), los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. Por ejemplo, pretenden responder a preguntas como: ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral? La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con valores altos en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable. Se dice que es correlacional, porque describe las relaciones entre las dos variables en un momento determinado; es decir, examina los efectos de la variable 1 sobre la variable 2.

#### **Según su enfoque o naturaleza.**

Es cuantitativo. Al respecto, las investigaciones cuantitativas son aquellas donde la recolección de datos es numérica, estandarizada y cuantificable, y el análisis de la información y la interpretación de resultados permiten fundamentar la comprobación de una hipótesis mediante procedimientos estadísticos, los cuales ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados. (Muñoz, 2011, p. 21).

#### **Según su alcance temporal.**

Es transversal o transeccional. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalaron que este tipo de diseños “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.(p.151).

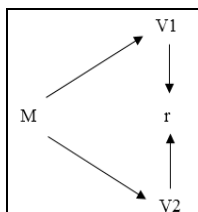
## 2.4 Diseño

El diseño de la investigación objeto de la presente tesis, corresponde a un diseño no experimental, de corte transversal o transeccional.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. También se le conoce como investigación ex post-facto (los hechos y variables ya ocurrieron) y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.165)

En cuanto al alcance temporal, los estudios transversales según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.151), señalaron que “este tipo de diseños recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

El grafico que le corresponde al diseño seleccionado es el siguiente:



*Figura 1.* Diseño de investigación.

Donde:

**M** → Muestra

**V1** → Liderazgo transformacional

**V2** → Desempeño laboral

**r** → Representa la relación entre V1 y V2

## 2.5 Población, muestra y muestreo

**Población.**

La población está conformada por 331 trabajadores administrativos de mando medio y operativo; donde los jefes inmediatos de las diferentes áreas administrativas evaluarán al personal a su cargo y el personal operativo evaluarán a sus jefes inmediatos.

Según Hernández et al., (2010) definió la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174).

La Unidad de Análisis está constituida por cada uno de los trabajadores del Área de Administración, quienes proporcionarán datos relacionados a las características de cada una de las variables.

**Muestra.**

El grupo muestra está conformado por 50 trabajadores: 10 son de logística; 10 de economía; 10 de personal; 3 de administración; 7 de planeamiento; 5 de administración de archivo y 5 de asesoría jurídica.

Según Bernal (2010) definió la muestra como “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y observación de las variables objeto de estudio” (p. 161).

Para el presente estudio, la muestra se denomina “muestra relacionada”, debido a que cada unidad de análisis proporcionará información dos veces (una por cada variable).

**Muestreo.**

Para la presente investigación se empleará el muestreo no probabilístico intencional.

Según Hernández, el muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido a este hecho, es de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una

parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

En el muestreo no probabilístico, puede haber influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza de acuerdo a su comodidad o conveniencia. Salvo en situaciones muy concretas, en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general, no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Por ejemplo, si hacemos una encuesta telefónica por la mañana, las personas que no tienen teléfono o que están trabajando, no podrán formar parte de la muestra.

***Criterio de inclusión.***

- Trabajadores administrativos que desempeñan su labor netamente en las oficinas administrativas, tales como: logística, economía, personal, planeamiento, administración, asesoría jurídica, y administración de archivo.
- Trabajadores administrativos que tengan disposición para el llenado de los cuestionarios.

***Criterio de exclusión.***

- Trabajadores administrativos que laboren en departamentos y servicios asistenciales.
- Trabajadores administrativos que se encuentran destacados en otros hospitales del estado.
- Trabajadores que se encuentren de licencia con goce y sin goce de haber.
- Trabajadores administrativos que se encuentren de vacaciones.
- Trabajadores administrativos que no tengan disposición de tiempo para el llenado de los cuestionarios.

## 2.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### Técnica de recolección de datos.

La técnica a emplear es la Encuesta.

La técnica de encuesta, “es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar”. (Hernández et al., 2010).

### Instrumento de recolección de datos.

Para la obtención de datos serán utilizados dos cuestionarios, para medir cada una de las variables de estudio.

Según Hernández et al., (2006) el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.310). Los cuestionarios serán adaptados para poder ser aplicados en el contexto local.

El cuestionario utilizará escalas de tipo Likert, el cual consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, y se pide que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (Hernández et al, 2010, p. 303). La escala de actitudes Likert, tiene la siguiente alternativa de puntos: (5) siempre, (4) casi siempre, (3) neutro, (2) a veces y (1) nunca.

Tabla 3

#### *Ficha técnica del cuestionario de liderazgo transformacional*

Características	Valor
Nombre	Cuestionario con Escala de actitud Likert
Autor	Liderazgo Multifactorial, versión abreviada 5x, de Bass y Avolio 2004
Adaptado por	Emma Rojas Galván
Año	2016
Lugar	Hospital Nacional Hipólito Unánue- El Agustino, Lima
Objetivo	Medir variable liderazgo transformacional
Tiempo de duración	20 minutos
Aplicación	Muestra relacionada de trabajadores del área de Administración

Tabla 4

*Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral*

Características	Valor
Nombre	Cuestionario con Escala de actitud Likert
Autor	Cuestionario de Desempeño de Seguidores, construido por Williams y Anderson (1991)
Adaptado por	Emma Rojas Galván
Año	2016
Lugar	Hospital Nacional Hipólito Unánue- El Agustino, Lima
Objetivo	Medir variable de desempeño laboral
Tiempo de duración	20 minutos
Aplicación	Muestra relacionada de los jefes inmediatos del área de Administración

**Validación y confiabilidad del instrumento****Validez del instrumento.**

Para la presente investigación, la validez está dada por juicio de expertos.

Según Hernández et al., (2014) definió la validez como el "grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir" (p. 200).

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realiza mediante la técnica de "juicio de expertos". Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad. Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que "Hay Suficiencia".

Tabla 5

*Validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario de liderazgo transformacional*

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Hugo Agüero Alva	Hay suficiencia
2	Magister	Angélica Ricci Yaurivilca	Hay suficiencia
3	Doctor	Mario Delzo Palomares	Hay suficiencia

Tabla 6

*Validez de contenido por juicio de expertos del cuestionario de desempeño laboral*

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Doctor	Hugo Agüero Alva	Hay suficiencia
2	Magister	Angélica Ricci Yaurivilca	Hay suficiencia
3	Doctor	Mario Delzo Palomares	Hay suficiencia

### **Confiabilidad del instrumento.**

#### **Confiabilidad.**

Según Hernández et al. (2010) "la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados" (p. 200).

El procedimiento para determinar la confiabilidad de los instrumentos consistió en realizar una prueba piloto a 25 y 13 trabajadores administrativos a través de la prueba del Alfa de Cronbach, y se realizó de la siguiente manera:

1. Se consideró que el índice sea igual o mayor que el 0.7 para determinar una buena confiabilidad.
2. Previa aplicación de la encuesta se instruyó al personal para el llenado.
3. Se recogió la información de las encuestas y los datos se procesaron en el software estadístico SPSS versión 22
4. Habiéndose obtenido un valor de 0.762 en el cuestionario de liderazgo transformacional y 0.880 en el cuestionario de desempeño laboral, respectivamente; lo que indica que ambos instrumentos de medición son de fuerte confiabilidad.

Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas se aplicó el Alfa de Cronbach, donde nos indicó que el instrumento es confiable.

Tabla 7

## Estadísticas de fiabilidad de los cuestionarios

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Liderazgo transformacional	0.762	25
Desempeño laboral	0.880	13

5. Se comparó los resultados con datos de la siguiente tabla:

Tabla 8

## Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

6. En conclusión, los instrumentos son de fuerte confiabilidad.

## 2.7 Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos que se empleó fue el siguiente:

- Organización del trabajo de campo
- Recojo de información de la muestra, a través de los dos cuestionarios
- Organización de los datos recogidos
- Tabulación de datos en Excel
- Procesamiento de datos según SPSS
- Seleccionar los estadísticos apropiados, de acuerdo a los siguientes criterios:



(a) objetivo de la investigación, (b) diseño de la investigación, (c) tipo de variable de investigación y (d) escala de medición.

- Los estadísticos a emplear son de dos tipos (a) Estadístico descriptivo (tabla de frecuencia y figuras tipo torta) y (b) Estadístico inferencial (Rho de Spearman) para contrastar las hipótesis, cuyos resultados se comparan con la tabla 9 para determinar la correlación.

Tabla 9

*Nivel de medición de las variables*

<b>Nivel de medición de las variables</b>
-1.00 = <i>correlación negativa perfecta</i> . ("A mayor X, menor Y" o "a menor X, mayor Y")
-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
-0.75 = Correlación negativa considerable.
-0.50 = Correlación negativa media.
-0.25 = Correlación negativa débil.
-0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = <i>Correlación positiva perfecta</i> ("A mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y")

Tomado de: Hernández et al., (2014, p.305)

- Obtención de resultados

## 2.8 Análisis de Datos

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. "Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación" (Hevia, 2001, p. 46).

Para realizar el análisis de datos del presente trabajo de investigación, se dió en dos etapas:

1. El análisis descriptivo de los resultados se realizó a través de la tabla de frecuencias y la figura tipo torta, donde se analizó la percepción de cada variable y sus respectivas dimensiones en sus 3 niveles: alto, medio y bajo.

2. La contrastación de las hipótesis se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

## **2.9 Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues los datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejujuamiento.

### **III. RESULTADOS**

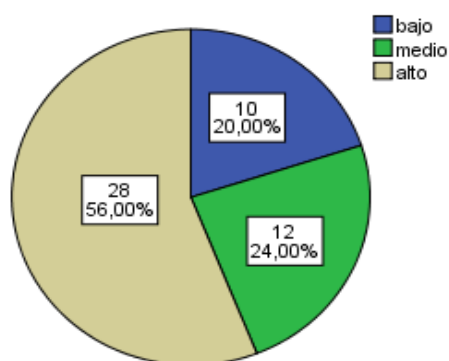
### 3.1 Análisis descriptivos de los resultados

#### Liderazgo transformacional.

Tabla 10

*Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	10	20,0	20,0	20,0
	medio	12	24,0	24,0	44,0
	alto	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 2: Niveles de percepción de la variable liderazgo transformacional*

Interpretación: En la tabla 10 y figura 2, se observa que 10 (20%) de los trabajadores encuestados perciben el liderazgo transformacional como bajo, por otro lado, 12 (24%) de los trabajadores perciben el liderazgo transformacional como medio y finalmente, 28 (56%) de los trabajadores perciben el liderazgo transformacional como alto.

#### Estimulación intelectual.

Tabla 11

*Niveles de percepción de la dimensión estimulación intelectual*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	11	22,0	22,0	22,0
	medio	13	26,0	26,0	48,0
	alto	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

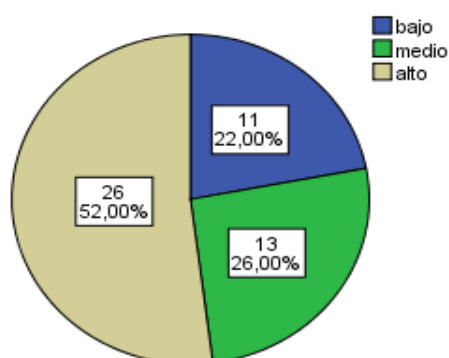


Figura 3: Niveles de percepción de la dimensión estimulación intelectual

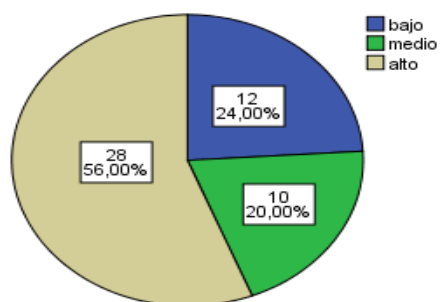
Interpretación: En la tabla 11 y figura 3, se observa que 11 (22%) de los trabajadores encuestados perciben la estimulación intelectual como bajo, por otro lado, 13 (26%) de los trabajadores perciben la estimulación intelectual como medio y finalmente, 26 (52%) de los trabajadores perciben la estimulación intelectual como alto.

**Consideración individualizada.**

Tabla 12

*Niveles de percepción de la dimensión consideración individualizada*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	12	24,0	24,0	24,0
	medio	10	20,0	20,0	44,0
	alto	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 4:* Niveles de percepción de la dimensión consideración Individualizada.

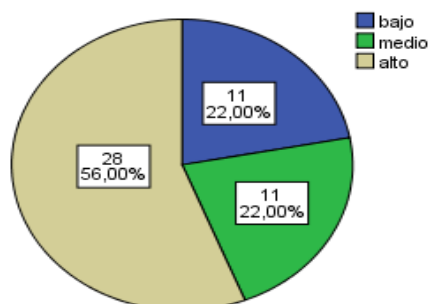
Interpretación: En la tabla 12 y figura 4, se observa que 12 (24%) de los trabajadores encuestados perciben la consideración individualizada como bajo, por otro lado, 10 (20%) de los trabajadores perciben la consideración individualizada como medio y finalmente, 28 (56%) de los trabajadores perciben la consideración individualizada como alto.

### **Motivación e inspiración.**

Tabla 13

#### *Niveles de percepción de la dimensión motivación e inspiración*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	11	22,0	22,0	22,0
	medio	11	22,0	22,0	44,0
	alto	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 5:* Niveles de percepción de la dimensión motivación e inspiración.

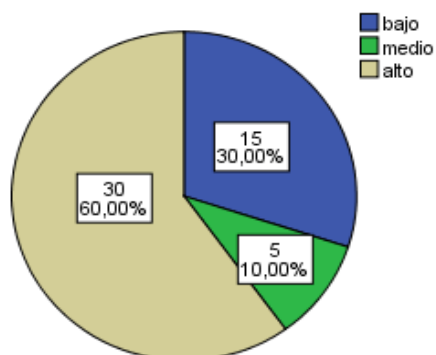
Interpretación: En la tabla 13 y figura 5, se observa que 11 (22%) de los trabajadores encuestados perciben la motivación e inspiración como bajo, por otro lado, 11 (22%) de los trabajadores perciben la motivación e inspiración como medio y finalmente, 28 (56%) de los trabajadores perciben la motivación e inspiración como alto.

### **Influencia idealizada o carisma.**

Tabla 14

*Niveles de percepción de la dimensión influencia idealizada o carisma*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	15	30,0	30,0	30,0
	medio	5	10,0	10,0	40,0
	alto	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 6: Niveles de percepción de la dimensión influencia idealizada o carisma*

Interpretación: En la tabla 14 y figura 6, se observa que 15 (30%) de los trabajadores encuestados perciben la influencia idealizada o carisma como bajo, por otro lado, 5 (10%) de los trabajadores perciben la influencia idealizada o carisma como medio y finalmente, 30 (60%) de los trabajadores perciben la influencia idealizada o carisma como alto.

## Desempeño laboral.

Tabla 15

*Niveles de percepción de la variable desempeño laboral*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	9	18,0	18,0	18,0
	medio	19	38,0	38,0	56,0
	alto	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

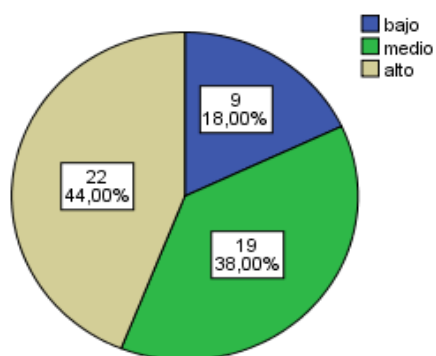


Figura 7: Niveles de percepción de la variable desempeño laboral

Interpretación: En la tabla 15 y figura 7, se observa que 9 (18%) de los trabajadores encuestados perciben el desempeño laboral como bajo, por otro lado, 19 (38%) de los trabajadores perciben el desempeño laboral como medio y finalmente, 22 (44%) de los trabajadores perciben el desempeño laboral como alto.

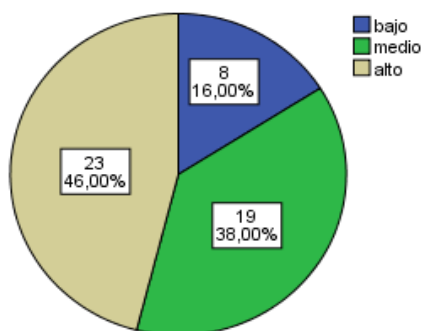


## Factores actitudinales

Tabla 16

*Niveles de percepción de la dimensión factores actitudinales*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	8	16,0	16,0	16,0
	medio	19	38,0	38,0	54,0
	alto	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 8: Niveles de percepción de la dimensión factores actitudinales*

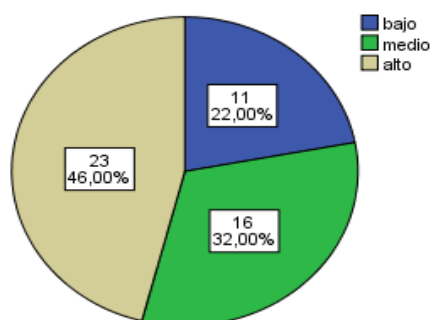
Interpretación: En la tabla 16 y figura 8, se observa que 8 (16%) de los trabajadores encuestados perciben los factores actitudinales como bajo, por otro lado, 19 (38%) de los trabajadores perciben los factores actitudinales como medio y finalmente, 23 (46%) de los trabajadores perciben los factores actitudinales como alto.

## Factores operativos

Tabla 17

*Niveles de percepción de la dimensión factores operativos*

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bajo	11	22,0	22,0	22,0
	medio	16	32,0	32,0	54,0
	alto	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



*Figura 9: Niveles de percepción de la dimensión factores operativos*

Interpretación: En la tabla 17 y figura 9, se observa que 11 (22%) de los trabajadores encuestados perciben los factores operativos como bajo, por otro lado, 16 (32%) de los trabajadores perciben los factores operativos como medio y finalmente, 23 (46%) de los trabajadores perciben los factores operativos como alto.

### 3.2 Contrastación de hipótesis

**Liderazgo transformacional y desempeño laboral.**

***Hipótesis general de la investigación.***

Ho: El liderazgo transformacional no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

H1: El liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

***Nivel de significación.***

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

***Regla de decisión.***

El nivel de significación " $p$ " es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación " $p$ " no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

***Prueba estadística.***

Rho Spearman

Tabla 18

*Correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral*

			Liderazgo transformacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,113
		Sig. (bilateral)	.	,436
		N	50	50
Desempeño laboral		Coeficiente de correlación	,113	1,000
		Sig. (bilateral)	,436	.
		N	50	50

***Decisión estadística.***

Debido a que  $p = 0.436$  no es menor que  $0.05$ , no se rechaza la  $H_0$ .

***Conclusión.***

De acuerdo a los resultados obtenidos (Rho=0.113,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ) no se relaciona el liderazgo transformacional con el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

## Estimulación intelectual y desempeño laboral.

### *Hipótesis específica de la investigación.*

Ho: La estimulación intelectual no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

H1: La estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

### *Nivel de significación.*

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

### *Regla de decisión.*

El nivel de significación " $p$ " es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación " $p$ " no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

### *Prueba estadística.*

Rho Spearman

Tabla 19

*Correlación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral*

			Estimulación intelectual	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	-,068
		Sig. (bilateral)	.	,641
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	-,068	1,000
		Sig. (bilateral)	,641	.
		N	50	50

### *Decisión estadística.*

Debido a que  $p = 0.641$  no es menor que 0.05, no se rechaza la  $H_0$ .

**Conclusión.**

De acuerdo a los resultados obtenidos ( $Rho = -0.068$ ,  $p = 0.641$  mayor que 0.05) no se relaciona la estimulación intelectual con el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

**Consideración Individualizada y desempeño laboral****Hipótesis específica de la investigación**

Ho: La consideración individualizada no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

H1: La consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

**Nivel de significación.**

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

**Regla de decisión.**

El nivel de significación " $p$ " es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación " $p$ " no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

**Prueba estadística.**

Rho Spearman

Tabla 20

*Correlación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral*

			Consideración individualizada	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	1,000	,160
		Sig. (bilateral)	.	,267
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,160	1,000
		Sig. (bilateral)	,267	.
		N	50	50

***Decisión estadística.***

Debido a que  $p = 0.267$  no es menor que 0.05, no se rechaza la  $H_0$ .

***Conclusión.***

De acuerdo a los resultados obtenidos ( $Rho = 0.160$ ,  $p = 0.267$  mayor que 0.05) no se relaciona la consideración individualizada con el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

**Motivación e inspiración y desempeño laboral*****Hipótesis específica de la investigación.***

$H_0$ : La motivación e inspiración no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

$H_1$ : La motivación e inspiración se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.

***Nivel de significación.***

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

**Regla de decisión.**

El nivel de significación " $p$ " es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación " $p$ " no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

**Prueba estadística.**

Rho Spearman

Tabla 21

*Correlación entre la motivación e inspiración y el desempeño laboral*

			Motivación e inspiración	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Motivación e inspiración	Coeficiente de correlación	1,000	,122
		Sig. (bilateral)	.	,397
		N	50	50
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,122	1,000
		Sig. (bilateral)	,397	.
		N	50	50

**Decisión estadística.**

Debido a que  $p = 0.397$  no es menor que  $0.05$ , no se rechaza la  $H_0$ .

**Conclusión.**

De acuerdo a los resultados obtenidos ( $Rho = 0.122$ ,  $p = 0.397$  mayor que  $0.05$ ) no se relaciona la motivación e inspiración con el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.

**Influencia idealizada o carisma y desempeño laboral****Hipótesis específica de la investigación.**

$H_0$ : La influencia idealizada o carisma no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue-Lima, 2016.

H1: La influencia idealizada o carisma se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue- Lima, 2016.

***Nivel de significación.***

El nivel de significación teórica  $\alpha = 0.05$

Que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

***Regla de decisión.***

El nivel de significación " $p$ " es menor que  $\alpha$ , rechazar  $H_0$

El nivel de significación " $p$ " no es menor que  $\alpha$ , no rechazar  $H_0$

***Prueba estadística.***

Rho Spearman

Tabla 22

*Correlación entre la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral*

			Influencia idealizada	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000	,069
		Sig. (bilateral)	.	,635
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,069	1,000
		Sig. (bilateral)	,635	.
		N	50	50

***Decisión estadística.***

Debido a que  $p = 0.635$  no es menor que  $0.05$ , no se rechaza la  $H_0$ .

***Conclusión.***

De acuerdo a los resultados obtenidos (Rho= 0.069,  $p= 0.635$  mayor que  $0.05$ ) no se relaciona la influencia idealizada o carisma con el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula.



#### **IV. DISCUSIÓN**

Respecto a la hipótesis general y según los resultados hallados (Rho de Spearman = 0.113 y un  $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados difieren de los hallazgos obtenidos por Horn (2013) en su investigación "*Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*", quien concluyó que el liderazgo influye de manera significativa en los resultados de aprendizaje. Del mismo modo, el resultado no coincide con los resultados obtenidos por Calderón (2012) en su investigación: "*Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa "Gran Colombia" de la ciudad de Alamo, durante el periodo 2011-2012*" ya que hubo capacidad de gestión, pero faltó el ingrediente de liderazgo para poner en práctica y aprovechar las oportunidades que tiene la institución para alcanzar sus propósitos, fomentando la unión en quienes hacen la comunidad Educativa. Asimismo, el resultado obtenido contradice al resultado mostrado por Párraga y Bartolo (2014) en su investigación sobre "*Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014*", concluyó que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa (Rho Spearman=0,959 y el  $p$ -valor=0.001<0.05), entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna (H1). Por otro lado, el resultado hallado en contraste con los resultados obtenidos por Idone (2012) en su investigación sobre "*Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*", concluyó que el estilo de liderazgo democrático del director incrementó la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa. Así como también, el resultado hallado a diferencia con los resultados obtenidos por Vásquez (2012) en su investigación sobre "*Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao*", concluyó que prevaleció el estilo de liderazgo transaccional muy levemente sobre el transformacional; es decir, la dimensión predominante fue recompensa contingente (liderazgo transaccional), levemente sobre la dimensión inspiración (liderazgo transformacional). Finalmente, el resultado obtenido contradice al resultado mostrado por Cervera (2012) en su investigación sobre "*Liderazgo*

*transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos*”, quien concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

Respecto a la hipótesis específica 1 y de acuerdo a los resultados hallados (Rho de Spearman= - 0,068 y un  $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral. Estos resultados no coinciden con los hallazgos obtenidos por Martínez (2013) en su investigación sobre *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, quien concluyó que se identificó tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director, entre ellos la estimulación del docente, además de la influencia y la motivación del docente de una institución educativa pública de la UGEL 07 que facilitarían las relaciones institucionales.

Respecto a la hipótesis específica 2 y de acuerdo a los resultados hallados (Rho de Spearman= 0,160 y un  $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral. Estos resultados a diferencia de los hallazgos obtenidos por Rojas (2012) en su investigación *“El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana”*, concluyó que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, entre ellas la consideración individualizada, además de influencia idealizada y motivación del director al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares.

Respecto a la hipótesis específica 3 y según los resultados hallados (Rho de Spearman= 0,122 y un  $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre la motivación e inspiración y el desempeño laboral. Estos resultados en contraste con los hallazgos obtenidos por Rojas (2012) en su investigación: *“El liderazgo transformacional en directores de tres liceos*

*bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana*”, concluyó que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, entre ellas la motivación, además de la influencia idealizada y consideración individualizada del director al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares. Del mismo modo, el resultado hallado a diferencia con los resultados obtenidos por Villalón (2014) en su investigación *“El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”*, quien concluyó que la ausencia de un liderazgo transformacional fuerte ha dado pie para que exista un modelo predominante como el liderazgo transaccional, esto debido a la falta de comunicación (indicador de la dimensión motivación e inspiración del liderazgo transformacional) entre docentes y directivos, hizo que cada persona operara en su propia isla y diera cuenta individual de sus resultados. Asimismo, el resultado hallado contradice al obtenido por Martínez (2013) en su investigación sobre *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, quien concluyó que se identificó tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director, entre ellos la motivación, además de la influencia y la estimulación docente que facilitarían las relaciones institucionales. Por otro lado, el resultado obtenido no está alineado al resultado mostrado por Vásquez (2012) en su investigación sobre *“Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao”*, quien concluyó que prevaleció el estilo de liderazgo transaccional muy levemente sobre el transformacional; es decir, la dimensión predominante fue recompensa contingente (liderazgo transaccional), levemente sobre la dimensión inspiración (liderazgo transformacional). Finalmente, el resultado obtenido no es coherente con los hallazgos obtenidos por Correa (2014) en su investigación *“Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos”*, quien concluyó en la importancia que tiene el docente como unidad de transformación en los establecimientos educativos, docentes que desde un trabajo ético (influencia idealizada) y político crean la posibilidad de formar sujetos que conscientes de su realidad generen cambios importantes para transformarse y

transformar a sus alumnos en líderes a través del diálogo o comunicación fluida (motivación) y la enseñanza. Aquí resalta dos dimensiones del liderazgo transformacional.

Respecto a la hipótesis específica 4 y según los resultados hallados (Rho de Spearman= 0,069 y un  $p > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral. Estos resultados no son coherentes con los hallazgos obtenidos por Rojas (2012) en su investigación: *“El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana”*, quien concluyó que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, entre ellas la influencia idealizada, además de la motivación y consideración individualizada del director al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares. Del mismo modo, el resultado obtenido a diferencia del resultado mostrado por Martínez (2013) en su investigación sobre *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*, concluyó que se identificó tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director, entre ellos la influencia, además de la motivación y estimulación docente que facilitarían las relaciones institucionales. Asimismo, el resultado hallado no es coherente con los resultados obtenidos por Correa (2014) en su investigación *“Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos”*, quien concluyó en la importancia que tiene el docente como unidad de transformación en los establecimientos educativos, docentes que desde un trabajo ético (influencia idealizada) y político crean la posibilidad de formar sujetos que conscientes de su realidad generan cambios importantes para transformarse y transformar a sus alumnos en líderes a través del dialogo o comunicación fluida (motivación) y la enseñanza. Aquí resalta dos dimensiones del liderazgo transformacional.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primero**

Respecto al objetivo general, se han encontrado evidencias para afirmar que el liderazgo transformacional no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho=0.113$  (mínimo nivel de correlación) y  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

**Segundo**

Respecto al objetivo específico 1, se han encontrado evidencias para afirmar que la estimulación intelectual no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho= - 0.068$  (no existe correlación) y  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

**Tercero**

Respecto al objetivo específico 2, se han encontrado evidencias para afirmar que la consideración individualizada no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho= 0.160$  (mínimo nivel de correlación) y  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

**Cuarto**

Respecto al objetivo específico 3, se han encontrado evidencias para afirmar que la motivación e inspiración no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho= 0.122$  (mínimo nivel de correlación) y  $p= 0.397$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

## Quinto

Respecto al objetivo específico 4, se han encontrado evidencias para afirmar que la influencia idealizada o carisma no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho = 0.069$  (no existe correlación) y  $p = 0.635$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.



## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primero:**

Que los jefes, directores administrativos y la dirección general presten mayor atención al liderazgo y al desempeño. A pesar que los estudios demuestran que no existe relación, éstas variables pueden funcionar independientemente, por lo que se deberá prestar mayor atención en investigar que otros factores pueden influir en el desempeño laboral.

**Segundo:**

Que la Dirección General controle a los trabajadores administrativos para que cumplan con su trabajo y tengan mucho cuidado con el desempeño, ejerciendo con mayor precisión sus habilidades y destrezas demostrando su idoneidad y competencia en el cargo que desempeñan, para lo cual deberán aplicar todo sus conocimientos y habilidades adquiridas que les permita alcanzar un resultado óptimo que repercuta en la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos del hospital.

**Tercero:**

Que se investiguen estos temas, profundizando más el tema de liderazgo y desempeño; con la finalidad de encontrar otros factores que afectan el desempeño de los trabajadores y esto a su vez va a permitir aportar soluciones al problema de desempeño laboral de los trabajadores administrativos que viene atravesando el hospital.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Vol.4 (2ª ed.)*. Recuperado de <http://bit.ly/2e8SRxD>
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
- Bass, B. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 8. Núm. 1. Pp. 9-32.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (3a ed)*. Colombia: Pearson Educación.
- Borman, W. y Motowidlo, S. (1997). *Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research*. *Human Performance*, 10(2), 99-109. Extraído el 30 de marzo de 2010 de la base de datos EBSCOHostAcademicSearch Elite.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D.F., Mexico:Trillas
- Calderón, E. (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa "Gran Colombia "de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012* (Tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <http://goo.gl/ufe6Zb>
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. y Sager, C. (1993). *Of Management Review*, 23, 513-530
- Cartwright, D., Zander, A. (1960). *Group Dynamics: research and theory*. Row, Peterson & Company, Evanston.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna (8ª ed.)*. Bogotá: Prentice Hall
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://bit.ly/2ed9uYE>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.)*. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. (Pp. 359-367)
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano. (1ª. ed.)*. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. (p. 236).

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8ª ed). México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. de C.V.
- Constitución Política del Perú (1993). Extraído desde <https://goo.gl/US6lhH>
- Correa, W. (2014). *Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos* (Tesis de Maestría, Universidad de San Buenaventura, Colombia). Recuperado de <http://bit.ly/2ecf1yx>
- Covey, S. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós. Barcelona.
- Decreto Supremo N° 030-2002-PCM. Reglamento de la ley de modernización de la gestión del estado. Presidencia del Consejo de Ministros.
- Gelvan, S., De Risio, S., Sánchez, M. y Clotet, C. (2007). *Liderazgo y formación de líderes*. Revista Mexicana de Orientación Educativa, 5(12), 10-20. Extraído el 16 de Diciembre de 2008 desde <http://goo.gl/amQ9EN>
- Goleman, D. (1997). *Inteligencia emocional*. Kairós. Barcelona.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza Janés.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Gutiérrez, O. (1999). *La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional*. Revista Marina 116(849), 1-6. Extraído el 1 de diciembre del 2008 desde <https://goo.gl/hJCWv1>
- Halpin, A., Winer, B. (1952). *The leadership behavior of the airplane commander*. The Ohio State University Research Foundation. Columbus.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010), *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México, D. F.: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C. V.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1969). "Life cycle theory of leadership". *Training & Development Journal*. Vol. 23. Núm. 5. Pp. 26-34.
- Hevia, O (2001). Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Ediciones Pirámide, Madrid, España.
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid, España). Recuperado de <https://goo.gl/gN81Vx>
- Idone, T. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/1o8808>
- Kant, M. (1921). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. (1ª ed.). San Juan, Puerto Rico. Recuperado de <https://goo.gl/mPD8HB>
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*. México. McGraw-Hill
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"". *Journal of Social Psychology. Political, Racial and Differential Psychology*. Vol. 10. Núm. 2. Pp. 271-299
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano – Ley N° 27658. Congreso de la República.
- Likert, R., Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill. Nueva York.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill. Nueva York.
- Martínez, Y. (2013), *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://goo.gl/Sq5iUX>

- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). *El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Extraído el 10 de mayo de 2010 desde <http://goo.gl/Sg7R8E>
- Morocho, L. (2010). *El Liderazgo transformacional y el clima organizacional de las I.E. de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú).
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. (2ª ed.). México: Pearson Educación.
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014* (Tesis de Magíster, Universidad Cesar Vallejo, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/vAhela>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). *Política Nacional de Modernización de la gestión pública*. Lima: Autor:
- Programa de Capacitación Laboral – CAPLAB (2004). *La Formación por Competencias Laborales*. (2da. ed.). San isidro, Perú. Recuperado de <https://goo.gl/yMjcpP>
- Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. NEGOTIUM*. Revista de Ciencias Gerenciales. (9na ed.).
- Rodríguez, E. M. (1999). *Manual de Creatividad. Los procesos psíquicos y el desarrollo*. Serie Creatividad siglo XXI. México. Editorial Trillas.
- Rojas, A. (2012). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* (Tesis de maestría, Universidad de Chile). Recuperado de <https://goo.gl/WL7R51>
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNI revista. Vol 1, N° 3. Universidad Viña del Mar. Chile.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Mantaro
- Stodgill, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature". *Journal of Psychology*. Vol. 25. Pp. 35-71.

- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao* (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/QM1Dml>
- Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal* (Tesis de magíster, Universidad de Chile). Recuperado de <http://goo.gl/IX9EM3>



## **ANEXOS**

## **Anexo A**

### **Artículo Científico**

#### **Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del HNHU-Lima, 2016**

Autor: Rojas Galván Emma

#### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue. El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 331 trabajadores, la muestra fue por 50 trabajadores y el muestreo fue no probabilístico intencional. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach. Se llegó a la siguiente conclusión: el liderazgo transformacional no se relaciona ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ) con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Palabras claves: liderazgo transformacional y desempeño laboral

#### **Abstract**

The present investigation had as general objective determine the level of relation that exists between the leadership transformational and the labor performance of the administrative workers of the National Hospital Hipólito Unánue. The type of investigation according to his purpose was substantive, of level descriptive, correlational, of focus quantitative; from design not experimental transverse. The population was formed by 331workers, the sample was by 50 workers and sampling was of type non-probability intentionally. The technique was used to

collect data survey and data collection instruments were questionnaires which were duly validated through expert judgment and determined their reliability through statistic Cronbach's alpha. They reached the following conclusion: (a) the leadership transformational does not relate ( $Rho=0.113, p=0.436$  major that 0.05) with the labor performance of the administrative workers.

Keywords: leadership transformational and labor performance

## **Introducción**

Los cambios acelerados en el mundo, debido a los avances tecnológicos y sociales, trajeron consigo un nivel de competencia a lo interno de las organizaciones, generando preocupación por enfrentar los retos que imponen estos cambios tanto a los individuos, organizaciones y estados. Por ello, han surgido diversas teorías de liderazgo de forma evolucionada que junto a otros factores podrían dar una solución a los cambios producidos (Gutiérrez, 1999).

Así surge el liderazgo transformacional que, según Bass (1999) citado en Mendoza y Ortiz (2006) lo definió como aquel liderazgo que despierta el pensamiento de los trabajadores, logrando que acepten y se comprometan con cumplir con la misión de la organización, dejando de lado sus intereses particulares para dar prioridad a los intereses generales del grupo u organización. Este tipo de líder es capaz de modificar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar la renovación dentro de una organización (p.120).

Teniendo en cuenta que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujetas a las reglas básicas establecidas con anterioridad” expuesta por Stoner (1994) citado en Araujo y Guerra (2007) y luego de observar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue he podido detectar los siguientes problemas, entre los más importantes: (a) Falta de iniciativa, motivación, compromiso y comunicación del personal administrativo con sus jefes para lograr las metas (b) No se tiene en cuenta el perfil adecuado y por ende una mala distribución de funciones (c) Falta de supervisión de tareas y existencia de favoritismo por parte de los jefes (d) Falta de superación y desarrollo personal por ambas partes.

Actualmente, la entidad se encuentra con todo estos problemas antes descritos. De continuar con estos problemas, el Hospital Nacional Hipólito Unánue no podrá cumplir con los objetivos institucionales, del Sector y del Estado.

### **Antecedentes del Problema**

Según Párraga y Bartolo (2014) concluyó que el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño del trabajador.

Según Rojas (2012), Martínez (2013) y Cervera (2012) concluyeron que existen características del liderazgo transformacional, entre ellas, la motivación y la influencia idealizada que influyen en la administración de las instituciones e influyen en el clima organizacional.

Según Horn (2013) concluyó que el liderazgo influye de manera positiva en el resultado del aprendizaje.

Según Villalón (2014), Vásquez (2012) y Calderón (2012) concluyeron que debido a la ausencia del liderazgo transformacional predominó el liderazgo transaccional, afectando en forma negativa el desempeño laboral y el aprovechamiento de las oportunidades que tiene la entidad para el logro de los objetivos.

Según Correa (2014) concluyó que el liderazgo transformacional influye en el desarrollo y formación de líderes a través de los docentes en las instituciones educativas.

Según Idone (2012) concluyó que el liderazgo democrático influyó positivamente en la integración de los docentes en las actividades educativas.

### **Revisión de la literatura**

Liderazgo y desempeño laboral se encuentran estrechamente vinculados entre sí. El presente trabajo de investigación tiene fundamento técnico y humanístico porque el desempeño de una persona es afectado por el líder de su grupo, quien va a direccionar a un grupo para obtener y lograr los objetivos, inspirándole motivación y superación personal.

Liderazgo transformacional: Bass (1985, p.20), definió como:

Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. (p.120).

Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006) considera que las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro: a) Estimulación intelectual b) Consideración individualizada c) Motivación e inspiración y d) Influencia idealizada o carisma.

Desempeño laboral: Stoner (1994) citado en Araujo y Guerra (2007) sostuvo que “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.

Según Chiavenato (2000, p. 367) el desempeño de las personas se evalúa mediante los siguientes factores o dimensiones: (a) Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización. (b) Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

## **Problema**

El problema general fue ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos?

Los problemas específicos fueron: (a) ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos? (b) ¿Cómo se relaciona la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos? (c) ¿Cómo se relaciona la motivación e inspiración y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos? (d) ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos?

## **Objetivo**

El objetivo general fue: determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Los objetivos específicos fueron: (a) Determinar el nivel de relación que existe entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (b) Determinar el nivel de relación que existe entre la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (c) Determinar el nivel de relación que existe entre la motivación e inspiración y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos (d) Determinar el nivel de relación que existe entre la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

## **Metodología**

El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 331 trabajadores, la muestra fue por 50 trabajadores, de los cuales 10 trabajadores de logística, 10 de economía, 10 de personal, 3 de administración, 7 de planeamiento estratégico, 5 de administración de archivos y 5 de asesoría jurídica. El muestreo fue no probabilístico intencional. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach.

## **Resultados**

Los estadísticos descriptivos llegaron a los siguientes resultados (a) 28 (56%) de los trabajadores perciben el liderazgo transformacional como alto. (b) 26 (52%) de los trabajadores perciben la estimulación intelectual como alto. (c) 28 (56%) de los trabajadores perciben la consideración individualizada como alto. (d) 28 (56%) de los trabajadores perciben la motivación e inspiración como alto. (e) 30 (60%) de

los trabajadores perciben la influencia idealizada o carisma como alto. (f) 22 (44%) de los trabajadores perciben el desempeño laboral como alto. (g) 23 (46%) de los trabajadores perciben los factores actitudinales como alto. (h) 23 (46%) de los trabajadores perciben los factores operativos como alto.

En la contrastación de hipótesis se llegaron a los siguientes resultados: (a) no existe relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que 0.05). (b) no existe relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho= - 0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que 0.05) (c) no existe relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que 0.05) (d) no existe relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho= 0.122$ ,  $p= 0.397$  mayor que 0.05) (e) no existe relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho= 0.069$ ,  $p= 0.635$  mayor que 0.05).

## Discusión

Los resultados obtenidos demuestran que no existe relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos, lo cual difiere con los hallazgos obtenidos por Párraga y Bartolo (2014), Cervera (2012) y Horn (2013), quienes concluyeron que el liderazgo transformacional influyó positivamente en el desempeño del trabajador, en el clima laboral y en el aprendizaje. Por otro lado, Villalón (2014) y Calderón (2012) concluyeron que la ausencia del liderazgo transformacional en las instituciones produce consecuencias negativas tales como la falta de comunicación y el no saber aprovechar las oportunidades que tiene la institución para alcanzar sus propósitos.

El resultado obtenido sobre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, indica que no existe relación. El resultado contrasta con los hallazgos obtenidos por Martínez (2013), quien concluyó que identificó tres elementos del liderazgo transformacional entre ellos, la estimulación intelectual que facilitaría las relaciones institucionales.

El resultado obtenido sobre la relación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral, indica que no existe relación. El resultado

contrasta con lo señalado por Rojas (2012), quien concluyó que existen diferencias significativas en tres de las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, entre ellas, la consideración individualizada del director, al contrastar la percepción de docentes de los Liceos Bicentenario con respecto a la percepción de docentes de los Liceos Regulares.

El resultado obtenido sobre la relación entre la motivación e inspiración y el desempeño laboral, indica que no existe relación. Este resultado difiere con lo obtenido por Vásquez (2012), quien concluyó que la dimensión del liderazgo transaccional (recompensa contingente) predominó levemente sobre la dimensión del liderazgo transformacional (motivación e inspiración). Asimismo, Idone (2012), concluyó que el estilo de liderazgo democrático, que tiene similitud con el transformacional, logró la participación y el compromiso de los docentes en las actividades del centro educativo.

El resultado obtenido sobre la relación entre la influencia idealizada y el desempeño laboral, indica que no existe relación. Este resultado contrasta con lo obtenido por Correa (2014), quien resaltó la importancia que tiene el docente como unidad de transformación en los centros educativos, basados en un trabajo ético (influencia idealizada) y político para formar sujetos conscientes de su realidad que generen cambios importantes para transformarlos en líderes a través del diálogo y la enseñanza.

## **Conclusiones**

Se llegaron a las siguientes conclusiones: (a) Respecto al objetivo general, se han encontrado evidencias para afirmar que el liderazgo transformacional no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho=0.113$ ,  $p= 0.436$  mayor que  $0.05$ ). (b) Respecto al objetivo específico 1, se han encontrado evidencias para afirmar que la estimulación intelectual no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho= - 0.068$ ,  $p= 0.641$  mayor que  $0.05$ ). (c) Respecto al objetivo específico 2, se han encontrado evidencias para afirmar que la consideración individualizada no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho= 0.160$ ,  $p= 0.267$  mayor que  $0.05$ ). (d) Respecto al objetivo específico 3, se han



encontrado evidencias para afirmar que la motivación e inspiración no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho=0.122$ ,  $p=0.397$  mayor que  $0.05$ ). (e) se han encontrado evidencias para afirmar que la influencia idealizada o carisma no se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos ( $Rho=0.069$ ,  $p=0.635$  mayor que  $0.05$ ).

### Referencias

- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Vol.4 (2ª ed.)*. Recuperado de <http://bit.ly/2e8SRxD>
- Bass, B. (1985), *Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas*. México: Interamericana.
- Calderón, E. (2012), *Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia “de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012* (Tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <http://goo.gl/uFe6Zb>
- Cervera, L. (2012), *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos* (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://bit.ly/2ed9uYE>
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos. (5ª ed.)*. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. (Pp. 359-367)
- Correa, W. (2014), *Las concepciones de liderazgo en las profesoras del área de Ciencias Sociales en la Institución Educativa Octavio Calderón Mejía de la ciudad de Medellín, como mediación para la formación de sujetos políticos* (Tesis de Maestría, Universidad de San Buenaventura, Colombia). Recuperado de <http://bit.ly/2ecf1yx>
- Gutiérrez, O. (1999). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. *Revista Marina* 116(849), 1-6. Extraído el 1 de diciembre del 2008 desde <https://goo.gl/hJCWv1>

- Horn, A. (2013), *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid, España). Recuperado de <https://goo.gl/gN81Vx>
- Idone, T. (2012), *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla*. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/1o8808>
- Martínez, Y. (2013), *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://goo.gl/Sq5iUX>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006), El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Extraído el 10 de mayo de 2010 desde <http://goo.gl/Sg7R8E>
- Párraga, A. y Bartolo, A. (2014), *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014* (Tesis de Magíster, Universidad Cesar Vallejo, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/vAhela>
- Rojas, A. (2012), *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* (Tesis de maestría, Universidad de Chile). Recuperado de <https://goo.gl/WL7R51>
- Vásquez, D. (2012), *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao* (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/QM1Dml>
- Villalón, X. (2014), *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal* (Tesis de magíster, Universidad de Chile). Recuperado de <http://goo.gl/IX9EM3>

**Anexo B**  
**Matriz de Consistencia**

<b>TÍTULO:</b> Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016						
<b>AUTOR:</b> Br. Emma Rojas Galván						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
			<b>Variable 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>
<p>Problema general. ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016?</p> <p>Problemas específicos. PE1: ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016?</p> <p>PE2: ¿Cómo se relaciona la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores</p>	<p>Objetivo general. Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.</p> <p>Objetivos específicos. OE1: Determinar el nivel de relación que existe entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. OE2: Determinar el nivel de relación que existe entre la consideración individualizada y el</p>	<p>Hipótesis general. El liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.</p> <p>Hipótesis específicas. HE1: La estimulación intelectual se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. HE2: La consideración individualizada se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores</p>	Estimulación intelectual	Creatividad Intuición Innovación Autonomía Competencia Habilidades Conocimiento Eficacia	1 2 3 4 5, 6 7 8 9	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Neutro (2) A veces (1) Nunca
			Consideración individualizada	Entrenamiento Empatía Valoración única Diagnóstico de necesidades Diagnóstico de capacidades Desarrollo personal Responsabilidad	10 11 12 13 14 15 16	
			Motivación e inspiración	Optimismo Espíritu de equipo Comunicación fluida Compromiso	17 18 19 20	

administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016? PE3: ¿Cómo se relaciona la motivación e inspiración y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016? PE4: ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016?	desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. OE3: Determinar el nivel de relación que existe entre motivación e inspiración y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. OE4: Determinar el nivel de relación que existe entre la influencia idealizada o carisma y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.	administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. HE3: La motivación e inspiración se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016. HE4: La influencia idealizada o carisma se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016.	Influencia idealizada o carisma	Respeto Confianza Seguridad Conducta ética y moral	21 22 23 24	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Neutro (2) A veces (1) Nunca			
			<b>Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>				Factores actitudinales	Disciplina Actitud cooperativa Iniciativa Responsabilidad Habilidad de seguridad Discreción Interés Presentación personal	1 2 3 4 5 6 7 8
				Factores operativos	Conocimiento del trabajo Calidad Cantidad Trabajo en equipo			9 10 11 12	
<b>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>ESTADÍSTICA A UTILIZAR</b>						
<b>TIPO:</b> El tipo del estudio es sustantiva, el nivel es correlacional, de enfoque cuantitativo.	<b>POBLACIÓN:</b> 331 trabajadores administrativos. La población se refiere "...	<b>TÉCNICA:</b> Encuesta  <b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionarios N° 1 y	<b>DESCRIPTIVA:</b> Análisis descriptivo simple por variable. - Presentación en tablas de frecuencia y figuras						

<p><b>DISEÑO:</b> El diseño del diseño es no experimental, debido a que no hay manipulación de la variable y el tipo corresponde al transeccional dado que los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir la variable en el contexto.</p>	<p>al objeto concreto para el cual serán validas las conclusiones que se obtengan, y tendría vigencia para el periodo en el cual se proyecte la investigación" (Monsalve, 1985, p.57)</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA Nº 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 trabajadores administrativos:</li> <li>- 10 de logística</li> <li>- 10 de economía</li> <li>- 10 de personal</li> <li>- 3 de administración</li> <li>- 7 de planeamiento</li> <li>- 5 de adm.archivos</li> <li>- 5 de asesoría jurídica.</li> </ul> <p>n = N</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA Nº 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 jefes inmediatos:</li> <li>- 3 de logística</li> <li>- 3 de personal</li> <li>- 3 de economía</li> <li>- 1 de administración</li> <li>- 1 de adm. Archivos</li> <li>- 1 de asesoría jurídica</li> <li>- 3 de planeamiento</li> </ul> <p><b>MUESTREO:</b></p> <p>No probabilística intencional</p>	<p>2 con escala de actitudes LIKERT, de acuerdo a la siguiente escala de valoración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(5) Siempre</li> <li>(4) Casi siempre</li> <li>(3) Neutro</li> <li>(2) A veces</li> <li>(1) Nunca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretación de los resultados</li> <li>- Conclusiones</li> </ul> <p>Contrastación de hipótesis: Mediante el estadístico inferencial Rho-Spearman por su naturaleza y nivel correlacional y por ser variables cualitativas</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Anexo C

### Instrumento de Recolección de Datos

#### CUESTIONARIO N° 1

**Estimado trabajador:**

El cuestionario tiene como objetivo evaluar la variable liderazgo transformacional, como parte de un trabajo de investigación que estoy llevando a cabo.

Por este motivo le solicito a Ud. que colabore, respondiendo las preguntas según su apreciación.

Marque con una cruz o aspa la respuesta que más se acomode a su apreciación.

Nivel de instrucción:	Edad:	Genero:	Tiempo trabajando en la entidad:
Nombre de su supervisor inmediato:	Tiempo trabajando con su actual supervisor:	Fecha: / /	

N°	Items	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi	Neutro	A veces	Nunca
<b>Dimensión: Estimulación intelectual</b>						
1	Mi jefe es creativo, propone nuevas formas de hacer las cosas.					
2	Toma acciones antes de que surja un problema.					
3	Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.					
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás.					
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo					
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.					
7	Tiene la habilidad de hablar en público.					
8	Mi jefe se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.					
9	Logra los resultados según lo planificado.					
<b>Dimensión : Consideración individualizada</b>						
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.					
11	Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia.					
12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.					
13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.					
14	Mi jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo					
15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.					
16	Mi jefe es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.					
<b>Dimensión: Motivación e inspiración</b>						
17	Mi jefe también ve y juzga las cosas de forma optimista.					
18	Mi jefe dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.					
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.					
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.					

<b>Dimensión: Influencia idealizada o carisma</b>						
21	Mi jefe respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.					
22	Mi jefe me inspira confianza.					
23	Con mi jefe tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.					
24	Mi jefe toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.					

**Gracias por su valiosa colaboración**

## CUESTIONARIO N° 2

### Estimado jefe:

El cuestionario tiene como objetivo evaluar la variable **desempeño laboral**, como parte de un trabajo de investigación que estoy llevando a cabo.

Por este motivo le solicito a Ud. que colabore, respondiendo las preguntas según su apreciación.

Marque con una cruz o aspa la respuesta que más se acomode a su apreciación.

Nivel de instrucción:	Edad:	Genero:	Tiempo trabajando en la entidad:
	Tiempo trabajando con su actual cargo:	Fecha:	

N°	Ítems	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi Siempre	Neutro	A veces	Nunca
<b>Dimensión: Factores actitudinales</b>						
1	El personal de mi área de trabajo actúa de acuerdo a las normas de comportamiento en el trabajo.					
2	El personal de mi área de trabajo comprende que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.					
3	El personal de mi área de trabajo toma la iniciativa frente a exigencias del trabajo.					
4	El personal de mi área de trabajo cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.					
5	El personal de mi área de trabajo sabe y cumple con las medidas de seguridad en el trabajo.					
6	La mayoría del personal de mi área de trabajo es prudente para formar una opinión y tacto para hablar u obrar.					
7	El personal de mi área de trabajo muestra interés en proponer mejoras para su trabajo.					
8	El personal de mi área de trabajo respeta y cumple con velar por la imagen institucional (ponerse el fotocheck, indumentaria institucional, etc.)					
<b>Dimensión : Factores operativos</b>						
9	El personal de mi área de trabajo conoce los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aporta con su trabajo.					
10	El personal conoce qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.					
11	El personal conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).					
12	El personal de mi área de trabajo conoce y actúa cómo un equipo.					

**Gracias por su valiosa colaboración**



## Anexo D

### Certificados de validación de instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Variable 1: Liderazgo Transformacional

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estimulación intelectual</b>							
1	Mi jefe es creativo, propone nuevas formas de hacer las cosas.	/		/		/		
2	Toma acciones antes de que surja un problema.	/		/		/		
3	Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.	/		/		/		
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás	/		/		/		
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.	/		/		/		
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.	/		/		/		
7	Tiene la habilidad de hablar en público.	/		/		/		
8	Mi jefe se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.	/		/		/		
9	Logra los resultados según lo planificado.	/		/		/		
	<b>DIMENSIÓN 2: Consideración individualizada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.	/		/		/		
11	Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia.	/		/		/		
12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.	/		/		/		
13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.	/		/		/		
14	Mi jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.	/		/		/		

15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.	✓							
16	Mi jefe es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.	✓							
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivación e inspiración</b>	Si	No	Si	No	Si	No		
17	Mi jefe también ve y juzga las cosas de forma optimista.	✓							
18	Mi jefe dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.	✓							
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.	✓							
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.	✓							
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada o carisma</b>	Si	No	Si	No	Si	No		
21	Mi jefe respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.	✓							
22	Mi jefe me inspira confianza.	✓							
23	Con mi jefe tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.	✓							
24	Mi jefe toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.	✓							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable  No aplicable   
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: AUGUSTO S. AGUIRRE ALVA DNI: 43384358  
 Especialidad del validador: ASESOR / NEUROLOGO

20 de Mayo del 2016  


Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Variable2: Desempeño Laboral

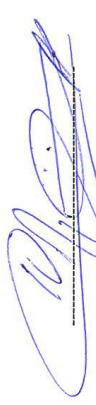
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Factores actitudinales</b>							
1	El personal de mi área de trabajo actúa de acuerdo a las normas de comportamiento en el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2	El personal de mi área de trabajo comprende que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3	El personal de mi área de trabajo toma la iniciativa frente a exigencias del trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	El personal de mi área de trabajo cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
5	El personal de mi área de trabajo sabe y cumple con las medidas de seguridad en el trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	La mayoría del personal de mi área de trabajo es prudente para formar una opinión y tacto para hablar u obrar.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7	El personal de mi área de trabajo muestra interés en proponer mejoras para su trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	El personal de mi área de trabajo respeta y cumple con velar por la imagen institucional (ponerse el fotocheck, indumentaria institucional, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

DIMENSIÓN 2: Factores operativos		SI	No	SI	No	SI	No
9	El personal de mi área de trabajo conoce los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aporta con su trabajo.	✓		✓		✓	
10	El personal conoce qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.	✓		✓		✓	
11	El personal conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).	✓		✓		✓	
12	El personal de mi área de trabajo conoce y actúa como un equipo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si, hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    No aplicable   
 Apellidos y nombres del juez validador: Dra Mg: ALICIA S. DE LUCA   DNI: 43384551  
 Especialidad del validador: ASISTENTE SOCIAL

20 de Mayo del 2016



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Variable 1: Liderazgo Transformacional

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estimulación intelectual</b>							
1	Mi jefe es creativo, propone nuevas formas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		
2	Toma acciones antes de que surja un problema.	✓		✓		✓		
3	Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.	✓		✓		✓		
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás	✓		✓		✓		
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.	✓		✓		✓		
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.	✓		✓		✓		
7	Tiene la habilidad de hablar en público.	✓		✓		✓		
8	Mi jefe se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
9	Logra los resultados según lo planificado.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Consideración individualizada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.	✓		✓		✓		
11	Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia.	✓		✓		✓		
12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.	✓		✓		✓		
13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.	✓		✓		✓		
14	Mi jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.	✓		✓		✓		

15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.	✓							
16	Mi jefe es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.	✓							
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivación e inspiración</b>	Si	No	Si	No	Si	No		
17	Mi jefe también ve y juzga las cosas de forma optimista.	✓							
18	Mi jefe dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.	✓							
19	Aclara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.	✓							
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.	✓							
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada o carisma</b>	Si	No	Si	No	Si	No		
21	Mi jefe respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.	✓							
22	Mi jefe me inspira confianza.	✓							
23	Con mi jefe tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.	✓							
24	Mi jefe toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.	✓							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia


Opinión de aplicabilidad:  Aplicable |  No aplicable después de corregir |  No aplicable |

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. (Mg.) Ampelice Ruiz Acarín DNI: 07335833

Especialidad del validador: Acron Temático

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

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

..... de... del 2016  


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Variable2: Desempeño Laboral

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Factores actitudinales</b>							
1	El personal de mi área de trabajo actúa de acuerdo a las normas de comportamiento en el trabajo.	✓		✓		✓		
2	El personal de mi área de trabajo comprende que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.	✓		✓		✓		
3	El personal de mi área de trabajo toma la iniciativa frente a exigencias del trabajo.	✓		✓		✓		
4	El personal de mi área de trabajo cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
5	El personal de mi área de trabajo sabe y cumple con las medidas de seguridad en el trabajo.	✓		✓		✓		
6	La mayoría del personal de mi área de trabajo es prudente para formar una opinión y tacto para hablar u obrar.	✓		✓		✓		
7	El personal de mi área de trabajo muestra interés en proponer mejoras para su trabajo.	✓		✓		✓		
8	El personal de mi área de trabajo respeta y cumple con velar por la imagen institucional (ponerse el fotocheck, indumentaria institucional, etc.)	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 2: Factores operativos		Sí	No	Sí	No	Sí	No
9	El personal de mi área de trabajo conoce los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aporta con su trabajo.	✓		✓			
10	El personal conoce qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.	✓		✓			
11	El personal conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).	✓		✓			
12	El personal de mi área de trabajo conoce y actúa como un equipo.	✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

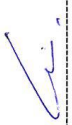
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     No aplicable   
 Apellidos y nombres del juez validador: Angélica Ricci y María Dela    DNI: 07395833

Especialidad del validador: Cooperativas

Del R  
 .....de.....del 2016.

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

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

.....  


Firma del Experto Informante.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Variable 1: Liderazgo Transformacional

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Estimulación intelectual</b>							
1	Mi jefe es creativo, propone nuevas formas de hacer las cosas.	✓		✓		✓		
2	Toma acciones antes de que surja un problema.	✓		✓		✓		
3	Mi jefe es innovador, hace las cosas de manera diferente y logra cambios importantes.	✓		✓		✓		
4	Defiende sus ideas sin esperar la aprobación de los demás	✓		✓		✓		
5	Sabe lograr compromisos de sus trabajadores para la mejora del trabajo.	✓		✓		✓		
6	Atiende las prioridades de trabajo de manera planificada.	✓		✓		✓		
7	Tiene la habilidad de hablar en público.	✓		✓		✓		
8	Mi jefe se preocupa por estar actualizado en sus conocimientos respecto al trabajo que realiza.	✓		✓		✓		
9	Logra los resultados según lo planificado.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Consideración individualizada</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Dedica tiempo en enseñar y orientar al personal.	✓		✓		✓		
11	Mi jefe me atiende con amabilidad y paciencia.	✓		✓		✓		
12	Considera que mis necesidades, habilidades y aspiraciones son importantes para el desarrollo del equipo.	✓		✓		✓		
13	Se interesa en conocer las necesidades de cada uno de los miembros del grupo.	✓		✓		✓		
14	Mi jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.	✓		✓		✓		

14	Mi jefe sabe colocar a las personas adecuadas en los equipos de trabajo.	✓				✓							
15	Me ayuda a encontrar y desarrollar mis fortalezas.	✓				✓							
16	Mi jefe es consciente de sus obligaciones y actúa conforme a ellas.	✓				✓							
	<b>DIMENSIÓN 3: Motivación e inspiración</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
17	Mi jefe también ve y juzga las cosas de forma optimista.	✓				✓							
18	Mi jefe dirige a su personal al logro de los objetivos y planes.	✓				✓							
19	Aciara y comunica las responsabilidades de cada uno dentro del grupo, para lograr los objetivos planteados.	✓				✓							
20	Es capaz de ir más allá de sus intereses por el bienestar del grupo.	✓				✓							
	<b>DIMENSIÓN 4: Influencia idealizada o carisma</b>	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
21	Mi jefe respeta mi opinión aún no esté de acuerdo con ella.	✓				✓							
22	Mi jefe me inspira confianza.	✓				✓							
23	Con mi jefe tengo la garantía de lo que se acuerda se cumplirá.	✓				✓							
24	Mi jefe toma en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones tomadas.	✓				✓							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia?

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

Apellidos y nombres del juez validador: Doña Palomera María    DNI: 09491242

Especialidad del validador: Asesor Temático

24 de ... de ... del 2016.



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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Variable2: Desempeño Laboral

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Factores actitudinales</b>							
1	El personal de mi área de trabajo actúa de acuerdo a las normas de comportamiento en el trabajo.	✓		✓		✓		
2	El personal de mi área de trabajo comprende que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.	✓		✓		✓		
3	El personal de mi área de trabajo toma la iniciativa frente a exigencias del trabajo.	✓		✓		✓		
4	El personal de mi área de trabajo cumple satisfactoriamente con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
5	El personal de mi área de trabajo sabe y cumple con las medidas de seguridad en el trabajo.	✓		✓		✓		
6	La mayoría del personal de mi área de trabajo es prudente para formar una opinión y tacto para hablar u obrar.	✓		✓		✓		
7	El personal de mi área de trabajo muestra interés en proponer mejoras para su trabajo.	✓		✓		✓		
8	El personal de mi área de trabajo respeta y cumple con velar por la imagen institucional (ponerse el fotocheck, indumentaria institucional, etc.)	✓		✓		✓		

DIMENSIÓN 2: Factores operativos		SI	No	SI	No	SI	No
9	El personal de mi área de trabajo conoce los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aporta con su trabajo.	✓		✓		✓	
10	El personal conoce qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.	✓		✓		✓	
11	El personal conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).	✓		✓		✓	
12	El personal de mi área de trabajo conoce y actúa como un equipo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Se Hay Suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: María Dolores Blomeras    DNI: 09491740

Especialidad del validador: Asesor Temático

24 de 10 del 2015

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

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

  
 Firma del Experto Informante.

## Anexo E

### Base de Datos

#### Variable 1: Liderazgo transformacional

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	3	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	5
2	1	1	1	1	2	1	2	2	4	1	1	2	1	2	1	3	1	2	4	2	2	2	4	4
3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	2	2	5	2	5	4	5	5	2	2	5
4	2	2	1	2	4	4	5	5	2	1	5	5	2	5	1	5	1	1	5	2	5	2	1	2
5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
7	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2
9	2	4	2	4	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
10	1	1	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
11	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2
12	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5
13	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	4	5	3	4	5	5	5
14	5	4	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
15	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
16	4	3	3	4	4	3	2	4	4	2	5	5	4	2	4	4	4	4	2	4	2	5	4	4
17	1	3	1	5	1	1	5	4	3	2	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	1	3	3	4
18	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
19	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
20	4	4	2	5	2	2	5	5	2	5	5	5	2	4	2	4	5	5	5	4	5	5	4	5
21	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
22	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4
25	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
26	4	5	3	4	3	5	4	5	5	4	5	3	3	4	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
28	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
29	2	4	2	4	2	3	4	4	4	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2
30	1	1	1	4	2	3	5	3	3	2	5	3	3	2	1	3	3	3	2	3	1	3	4	4
31	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
32	3	2	2	2	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2
33	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	3	4	3	5	3	5	5	5	5	5
34	3	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
35	2	5	4	3	3	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
36	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
37	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
38	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2
39	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
40	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4
41	2	3	1	1	2	2	3	4	3	1	2	1	1	1	2	2	4	4	2	2	2	1	1	2
42	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
43	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
44	2	2	3	4	2	4	3	2	2	2	4	4	3	2	4	2	4	4	3	2	4	3	2	2
45	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
46	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4



## Variable 2: Desempeño laboral

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2
2	4	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
3	4	2	2	4	3	2	4	4	2	2	2	2
4	2	2	3	2	2	4	1	1	1	1	2	2
5	4	2	2	4	3	2	2	4	2	2	4	2
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	3	2	4	3	2	1	4	2	2	3	2
10	4	4	2	4	4	2	2	1	2	2	2	4
11	2	2	2	4	3	3	2	1	2	2	2	2
12	2	2	1	2	4	1	1	4	2	2	2	2
13	4	2	2	2	5	4	2	5	2	4	2	2
14	5	4	4	4	2	2	1	1	4	4	2	2
15	3	5	4	3	3	4	4	2	5	3	3	4
16	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
17	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
18	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
19	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
20	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
21	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
22	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
23	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
24	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2
25	4	5	4	5	2	4	2	4	5	2	4	2
26	4	5	2	5	4	2	2	2	4	2	4	4
27	5	4	2	5	4	4	2	4	5	4	4	4
28	5	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4
29	2	2	2	4	2	4	2	2	4	2	4	2
30	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
31	2	2	1	2	1	1	2	1	4	4	2	1
32	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
33	4	5	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4
34	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
35	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
36	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
37	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
38	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4
39	2	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2
40	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4
41	4	5	5	5	2	2	4	3	4	2	4	5
42	5	5	5	4	2	2	4	3	4	2	4	5
43	4	5	5	4	3	3	4	3	4	2	4	5
44	4	5	5	5	2	2	4	3	4	2	4	5
45	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
46	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
47	4	3	3	4	2	3	3	2	4	4	2	2
48	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
49	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3
50	3	3	4	3	4	2	3	3	4	2	3	2