

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa
Concyssa Industrial S.A.C, periodo 2018

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Presentado por:

Autora: Bachiller Giovanna Huamán Castro

Lima – Perú

2019

Dedicatoria:

A Dios por su protección, por permitirme lograr cada objetivo propuesto y por mi crecimiento profesional.

A mis padres Luis y Santosa por ser mi motivación y mi inspiración para luchar día a día en cumplir mis metas.

Agradecimiento:

Agradezco a Dios por haber guiado mis pasos y por las oportunidades que me brinda día a día.

A mis padres Luis y Santosa por su apoyo incondicional y su impulso en este logro.

A la Lic. Guadalupe Aburto por transmitirme sus vivencias y ser mi primera gran maestra de campo en la carrera.

A la Mg. Mercy Rojas por sus enseñanzas, por su amistad y apoyo constante en el logro de este objetivo.

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2018, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado “Ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC Periodo 2018”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente

Giovanna Huamán Castro

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de anexos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi

CAPÍTULO I: Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema principal	
1.2.2. Problemas secundarios	
1.3. Objetivos	17
1.3.1. Objetivo general	
1.3.2. Objetivos específicos	
1.4. Justificación e importancia	18

CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual

2.1. Antecedentes	
2.1.1. Antecedentes internacionales	20
2.1.2. Antecedentes nacionales	24
2.2. Base teórica	
2.2.1. Conceptualización del liderazgo	28
2.2.2. Características de un líder	29
2.2.3. Liderazgo transformacional	30
2.2.4. Teoría del desarrollo transformacional	32
2.2.5. Dimensiones del liderazgo transformacional	34

2.2.6 Tipos de líderes transformacionales	41
2.2.7 Características de personalidad y valores del líder transformacional	42
2.2.8 Beneficios del liderazgo transformacional	43
2.3. Definiciones conceptuales	44
 CAPÍTULO III: Metodología de la investigación	
3.1. Tipo de investigación	46
3.2. Diseño de investigación	47
3.3. Población y muestra	48
3.4. Identificación de las variables y Operacionalización	50
3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación	51
 CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de resultados	
4.1. Presentación de resultados generales	53
4.2. Presentación de resultados específicos	57
4.3. Procesamiento de los resultados	62
4.4. Discusión de los resultados	62
4.5. Conclusiones	65
4.6 Recomendaciones	66
 CAPÍTULO V: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	
5.1. Denominación del problema	67
5.2. Justificación	67
5.3. Objetivos	
5.3.1 Objetivo general	68
5.3.2 Objetivos específicos	68
5.4. Sector al que se dirige	69
5.5. Metodología	69
5.6. Instrumentos	69
5.7 Etapa de desarrollo	70
5.8 Cronograma	75
 ANEXO	
Anexo 1. Matriz de Consistencia	82
Anexo 2. Cuestionario liderazgo transformacional.	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Matrizde Operacionalización	50
Tabla 2.Baremo de interpretación de la variable	52
Tabla 3.Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC según el nivel de instrucción	53
Tabla 4.Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC según edad.	54
Tabla 5.Datos sociodemográficosde los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC según género.	55
Tabla 6.Datos sociodemográficosde los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC según tiempo trabajando en la empresa.	56
Tabla 7. Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.	57
Tabla 8 . Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión estimulación intelectual.	58
Tabla 9. Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión consideración individualizada.	59
Tabla 10. Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión motivación inspiracional.	60
Tabla 11. Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión influencia idealizada.	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de la investigación	47
Figura2.Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según el nivel de instrucción	53
Figura3.Datos sociodemográficosde los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC egún edad.	54
Figura4.Datos sociodemográficosde los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC según género.	55
Figura5.Datos sociodemográficosde los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC según tiempo trabajando en la empresa.	56
Figura 6.Nivelde liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.	57
Figura7.Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión estimulación intelectual.	58
Figura8.Nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión consideración individualizada.	59
Figura9.Nivelde liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión motivación inspiracional.	60
Figura10.Nivelde liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la dimensión influencia idealizada.	61

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, Periodo 2018. El estudio es una investigación de tipo descriptiva, de nivel básica y con un enfoque cuantitativo respecto al manejo de los datos. El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal.

El universo de la población se conforma por 55 trabajadores bajo jefatura o supervisión y la muestra fue censal, debido a la reducida cantidad de participantes. La técnica utilizada para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, que evalúa cuatro categorías o dimensiones del liderazgo transformacional: estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiracional e influencia idealizada.

El nivel de ejercicio de liderazgo transformacional es muy alto en un 33%, lo cual determina que en la empresa Concyssa Industrial SAC existen jefes y supervisores que transmiten pasión y motivación por el trabajo, fomentan y premian la creatividad entre sus seguidores, transmiten confianza, carisma, de igual manera respetan y celebran la contribución individual.

Palabras Claves: liderazgo transformacional, estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiracional, influencia idealizada.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the level of exercise of transformational leadership of the managers and supervisors of the company Concyssa Industrial SAC, Period 2018. The study is a descriptive, basic level research with a quantitative approach to the management of the data. The research design is non-experimental, cross-sectional.

The universe of the population is made up of 55 workers under headship or supervision and the sample was census, due to the small number of participants. The technique used for the collection of information was the survey and the instrument used was the questionnaire, which evaluates four categories or dimensions of transformational leadership: intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation and idealized influence.

The level of exercise of transformational leadership is very high by 33%, which means that in the company Concyssa Industrial SAC there are bosses and supervisors who transmit passion and motivation for work, encourage and reward creativity among their followers, transmit confidence, charisma, in the same way they respect and celebrate the individual contribution.

Key words: transformational leadership, intellectual stimulation, individualized consideration, inspiratory motivation, idealized influence.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el estudio del ejercicio de liderazgo de los jefes y supervisores, considerando que el ejercicio del liderazgo es un tema primordial en el crecimiento de toda organización.

El liderazgo transformacional pretende estimular al líder y a sus seguidores con la finalidad de conseguir una transformación interna en cada individuo logrando resultados importantes para la empresa, es decir el liderazgo transformacional incentiva a los seguidores (trabajadores) a dar su mayor esfuerzo y al mismo tiempo generar una misión compartida para la organización. De esa manera, los seguidores van más allá de sus propios intereses y logran trabajar por el interés grupal, es decir, lograr resultados óptimos es posible transformando a los seguidores en sus valores, en sus actitudes y en sus motivaciones.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión a futuro, donde la empresa se posicionara frente a su competencia y que es lo que hay que hacer para lograrlo. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión transformadora, creencias de misión, comunicación y cohesión con los empleados, de manera que logren fortalecer valores y creencias; de igual manera crean una visión clara de la misión a cumplir.

Al introducir el ejercicio de liderazgo transformacional en las empresas tienen como resultados el éxito, además de estar en competencias con otras empresas líderes en el rubro. Es por ello que la presente investigación busca implementar y determinar el ejercicio de liderazgo transformacional en la empresa Concyssa Industrial SAC para bienestar global de

la empresa y el equipo humano que labora para ella.

Además, la empresa se encuentra posicionada en el mercado industrial donde su principal trabajo es la producción. Es valioso desde el punto de vista de los trabajadores determinar el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional que presentan sus jefes o supervisores en su desenvolvimiento laboral que contribuye en el ejercicio de la actividad productiva y administrativa. En la presente investigación que tiene como propósito analizar las características de liderazgo que poseen los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, salta la pregunta ¿Cuál es el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional que poseen los jefes y supervisores en la empresa, según la percepción de los trabajadores?.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un cuestionario en el cual se preguntó de forma específica a los trabajadores sobre las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Motivación e Influencia idealizada. Este trabajo tiene como propósito identificar el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores que ejercen en los trabajadores, analizando los elementos claves para posteriormente dar las conclusiones y sugerencias.

La tesista

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los integrantes de un grupo u organización, aquellos que siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. Se han realizado grandes estudios y los investigadores han diferenciado diversos tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de los que más atención ha recibido.

Frente los tradicionales estilos de liderazgo, nace el liderazgo transformacional, que se caracteriza por ser una herramienta global e integrada. Este tipo de liderazgo, cada vez más valorado, evaluado y demandado en el mundo empresarial, busca encontrar cambios permanentes que certifiquen su transformación y que se obtenga un ajuste significativo con la colaboración de su equipo de profesionales y colaboradores que trabajen en ella. El liderazgo transformacional pretende estimular al líder y a sus seguidores con la finalidad de conseguir una transformación interna en cada individuo logrando resultados importantes para la empresa, es decir el liderazgo transformacional incentiva a los seguidores (trabajadores) a dar su mayor esfuerzo y al mismo tiempo generar una misión compartida para la organización.

En las empresas afrontan grandes desafíos globales, siendo uno de los factores más importantes el capital humano. Sin embargo, a pesar de que una empresa cuente con trabajadores comprometidos y talentosos, es necesaria la presencia de un líder que oriente y

coordine el trabajo de cada participante del equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales. Por ello existe mayor necesidad contar con trabajadores líderes que planteen y apliquen estrategias que transformen las fortalezas y debilidades en oportunidades de crecimiento.

En la actualidad, los trabajadores están exigiendo a los empleadores modificar sus expectativas laborales, en especial los Millennials quienes están desarrollando nuevas formas de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las empresas están reaccionando de manera tardía, quedándose limitadas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos", Alejandra D'Agostino (Capital Humano de Deloitte Perú - 2015).

En las encuestas aplicadas en nuestro país encontramos porcentajes de niveles de satisfacción laboral de trabajadores dentro de sus empresas, incluyendo el nivel de liderazgo considerado dentro de las empresas en nuestro país.

Teniendo en cuenta el reporte de SUPERA (Diario Gestión, 2014), que realizó el estudio con participación de 1,500 colaboradores de primera, segunda y tercera línea de los sectores Minería, Banca, Retail, Telecomunicaciones y servicios, donde el estudio se realizó en Lima, Arequipa y Chiclayo. Obtuvo los siguientes resultados: el 45% de personas admitieron no sentirse feliz en su centro de labores y la mayoría sostuvo que dicha condición se debe a problemas vinculados con el clima de trabajo. En relación al liderazgo de los líderes de la compañía y su compromiso con la visión de la empresa, para el 47% es "bajo". El 9% considera "excelente" y el 44% "bueno". La claridad en la comunicación con el jefe directo también está considerado como un aspecto negativo por la mayoría de encuestados.

El 52% considera que es "bajo", mientras que el 40% lo califica de "bueno" y solo el 8% de "excelente".

Asimismo, contamos con el estudio realizado por Blog trabajando.com (encuesta satisfacción laboral, 2016), con la participación de 2,050 encuestados a nivel Perú, donde el estudio arroja que el 76% de peruanos respondió que no se siente feliz en el trabajo, 20% menciona que carece de buen clima laboral y 19% señala que su jefe no es un buen líder.

Además, existe el diagnóstico de Temple. I (2017) donde manifiesta que tres de cada cuatro empleados dicen que su jefe es la peor y más estresante parte de su trabajo y el 65% de los empleados dicen que prefieren un jefe nuevo a un aumento de sueldo.

El Perú ha crecido sostenidamente por más de una década, situación que ha generado oportunidades a empresas de todos los sectores y tamaños, por lo que éstas requieren cubrir nuevos puestos de supervisores, jefes y gerentes. Ello conlleva a que en el Perú se haya generado un fenómeno relacionado con la necesidad de tener profesionales con capacidad para liderar en un contexto de crecimiento, cambio e innovación. (Brown. O, 2012)

Tras lo antes expuesto, se establece como problemática el tema del ejercicio de liderazgo transformacional en los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C., considerándolo relevante por representar un aspecto fundamental en el desarrollo organizacional.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión influencia idealizada, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión motivación inspiracional, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión estimulación intelectual, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?
- ¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión consideración individualizada, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Determinar el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar según la dimensión influencia idealizada, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.
- Identificar según la dimensión motivación inspiracional, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.
- Identificar según la dimensión estimulación intelectual, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.
- Identificar según la dimensión consideración individualizada, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.

1.4 Justificación e Importancia

Considerando la importancia para las organizaciones de desarrollar un liderazgo que logre cambios significativos en todos sus ámbitos de gestión para poder transformar los retos en oportunidades y las debilidades en potencialidades, se requiere tener una definición clara de liderazgo. Es preciso reflexionar sobre temas como liderazgo transformacional, que en la actualidad es considerado como el verdadero liderazgo, que se reflejan en cambios organizacionales y del entorno (Vázquez, 2013, p. 88).

La presente investigación tiene como propósito conocer el ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC durante el presente periodo, con la finalidad de conocer la situación actual de liderazgo de esta manera encaminar los objetivos de la empresa en a la obtención de mejores y mayores resultados.

Solo abordando de frente los problemas que afrontan en el trato interno entre jefes, supervisores y operarios, así como el clima organizacional de las empresas y los problemas en el cumplimiento de los objetivos de las empresas, se podrá encontrar soluciones certeras para cambiar dicha situación, lo cual beneficiará a todo el personal de una empresa independientemente de su cargo, porque mientras haya mejores resultados empresariales mayor será el bienestar de sus trabajadores.

La presente investigación también se justifica en criterios específicos, tales como:

El aspecto teórico la investigación desarrollada abarca varias teorías, enfoques, modelos, interpretaciones que constituye una amplia fuente de información que permitirá satisfacer las necesidades de conocimiento de participantes interesados en el tema. Además, los aportes personales de este estudio representan un aporte teórico científico que orientara a otros investigadores.

En el aspecto práctico, los resultados de la investigación permitirán adoptar decisiones importantes para ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC, que se concretizara a través de un programa de intervención para abordar los problemas que presentan en torno al ejercicio de liderazgo. Considerando que este aporte sirva también para que los empresarios, imiten la propuesta de solución.

El aspecto metodológico, las técnicas e instrumentos empleados, el tipo y diseño de la presente investigación, los procedimientos estadísticos servirán de guía y orientación metodológica para otros investigadores.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

- Araujo, J. y Fierro, I. (2016) en su investigación titulada *“Estudio del liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones en el distrito metropolitano de Quito”*. Tuvo como objetivo identificar el tipo de liderazgo aplicado en el sector de la construcción de edificaciones en el DMQ.

El diseño del estudio fue de tipo no experimental, correlacional. En el estudio se consideró 5 proyectos de viviendas con muestra de estudio igual a 40 personas entrevistadas. El instrumento utilizado fue el cuestionario MLQ5X (versión corta).

Concluyendo en general que los estilos de liderazgo aplicados en el sector no producen satisfacción en los trabajadores y no son efectivos al momento de motivarlos. Considerándose además las siguientes conclusiones particulares:

- El 4.6% de los trabajadores perciben influencia idealizada, concluyendo que se percibe un liderazgo principalmente centrado en los intereses propios.
- Solo en un 9.9% de los trabajadores perciben motivación inspiracional, concluyendo que los líderes no presentan a los seguidores una visión atractiva del futuro laboral.
- El 16.6% de los trabajadores perciben consideración individualizada, concluyendo que no se está dedicando tiempo al entrenamiento del personal ni a fortalecer sus competencias.

- Sin embargo, el 84.6% de los trabajadores perciben estimulación intelectual, concluyendo que existe apertura de los líderes hacia nuevos enfoques para la solución de problemas, frecuentemente examinan presunciones y aceptan nuevas sugerencias.

- Urizar, S (2016), en su trabajo de investigación titulado “*Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz*”, tuvo como objetivo conocer los estilos de liderazgo relacionados en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos para identificar el tipo de liderazgo que desarrollan.

La metodología empleada fue de tipo descriptiva, la población estudiada estuvo conformada por 16 colaboradores, los cuales pertenecen a ambos géneros con una muestra intacta. Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario de estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.

Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo predominante es el Autocrático en un 75%, mientras que la minoría se encuentra representada con un 25% correspondiente al estilo Liberal. Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en el Restaurante Don Carlos de Cobán Alta Verapaz, es el autocrático.

- Suarez, F. (2015) en su investigación “*El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores*”. Tuvo como objetivo evaluar la influencia entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la línea ALS Ecuador.

El diseño del estudio fue no experimental transversal, de enfoque mixto cualitativo y cuantitativo de tipo correlacional explicativo. La población es de 800 empleados con una muestra de 43 trabajadores. El instrumento utilizado fue cuestionario de estilos de liderazgo de Blake y Mouton y cuestionario de satisfacción laboral en base a las dimensiones dadas en el cuestionario del Grid Gerencial.

El autor concluyo que los estilos de liderazgo influyen directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la línea ALS de Quito y El Coca. Que el mayor número de supervisores está en el estilo autoridad y obediencia y solo uno dentro del estilo participativo o de equipo.

- Mendoza, M (2015), realizó la investigación *“Estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla”*. La investigación tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla.

El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo utilizando un método deductivo. La muestra estuvo conformada por 62 personas, 5 gerentes, 33 jefes (nivel I) y 24 supervisores (jefe nivel II). Para la recopilación de datos se utilizó el test estilos de liderazgo diseñado por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), el cual identifica tres estilos de liderazgo: autocrático, participativo y liberal.

Se concluyó que el estilo de liderazgo que predomina en la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla, es el estilo de liderazgo autocrático (orientado hacia la tarea).

- Villalón, X. (2014) en su investigación titulada *“El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”*. Tuvo como objetivo conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal.

El diseño del estudio fue de tipo cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo. La población es de 97 docentes, 54 asistentes de educación y 1134 alumnos. La técnica para la recolección fueron dos focusgroup con una pauta semi estructurada, uno correspondiente a un grupo de docentes de Enseñanza Media, y otro a un grupo de docentes de Enseñanza Básica.

La autora concluyo que existe una ausencia de liderazgo transformacional fuerte, que concerté a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante.

- Durán, M. y Castañeda, D. (2015) quienes realizaron un estudio titulado *“Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios”*, tuvo como objetivo indagar sobre la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional de los líderes con la conducta de compartir conocimiento de los colaboradores, empleados de dos organizaciones

empresariales, una entidad de servicios de software y la sección de bibliotecas públicas de una caja de compensación familiar.

El diseño del estudio fue descriptiva correlacional. La población considerada fue de 150 empleados y la muestra fue intacta. Los instrumentos utilizados fueron el multifactorleadershipquestionnaire (MLQ) y la escala de compartir conocimiento.

Los autores concluyeron que los evaluados muestran un bajo nivel de liderazgo transformacional, solo el 14 % posee este tipo de liderazgo, en el cual la inspiración y el carisma del líder son más importantes que las recompensas para influir en las conductas de los colaboradores, en este aspecto los hallazgos no evidencian consenso entre líderes y colaboradores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Castro, C. y Chávez, L. (2017) en su investigación titulada *“Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017”*. Tuvo como objetivo determinar si existe asociación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en los colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación de San Martín, 2017.

El diseño del estudio fue no experimental, tipo de estudio es correlacional – descriptiva. La población estuvo constituida por los 66 colaboradores y la muestra fue intacta. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionario de liderazgo y desempeño laboral que fueron elaboradas por las propias autoras.

Las autoras concluyeron que existe un liderazgo significativo en los colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicación. Además concluyeron de manera específica que:

- ✓ Respecto a la dimensión estimulación individual concluyeron que el grado de conocimiento es elevado ya que los jefes brindan información adicional que ayudan a sus colaboradores a solucionar problemas, asimismo es elevado el grado de creatividad que muestran los colaboradores en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Respecto a la dimensión motivación inspiracional concluyeron que el grado de cooperación entre los colaboradores es mayor, ya que el líder promueve la unidad en su equipo de trabajo y facilita en sus funciones.

- Paredes, L. (2015) en su investigación titulada *“Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Otuzco 2015”*. Tuvo como objetivo establecer la influencia de liderazgo gerencial en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Otuzco, 2015.

El diseño de la investigación fue descriptivo transversal. La población de estudio fue de 50 (45 servidores públicos y 5 gerentes) la muestra fue intacta. El instrumento que se utilizó fue cuestionario.

La autora concluyó que los gerentes de la municipalidad provincial de Otuzco asumen prevalentemente un estilo de liderazgo de autoridad y cumplimiento. Además de que existe una necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre gerentes y servidores públicos

en aspectos de animar, entrenar y reconocer cuando se cumplen los objetivos o acierta en una propuesta.

- Enríquez, L (2017) en su investigación titulada *“Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de concepción”*. Tuvo como objetivo establecer las diferencias esenciales de Liderazgo transformacional, según sexo, edad, tipo de institución, procedencia y formación profesional de los directores de primaria en la provincia de Concepción.

El diseño del estudio fue de tipo descriptivo comparativo, así como el inductivo – deductivo, de análisis y síntesis, muestreo no probabilístico. La población fueron todos los directores de nivel primaria de la Concepción con una muestra del 40% de los directores de la provincia de la Concepción. Se utilizó como instrumento el cuestionario de liderazgo transformacional - adaptación del Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Kennet Leithwood (1996).

El autor concluyó que los directores de primaria de la provincia de la Concepción presentan un nivel alto de liderazgo transformacional. Asimismo, el estudio permitió establecer que los directores de instituciones privadas tienen un liderazgo transformacional más alto que los directores de instituciones públicas.

- Chahuayo, M (2016) en su investigación titulada *“Liderazgo transformacional en directores de educación básica regular de Lircay - Huancavelica”*. Tuvo como objetivo describir la diferencia significativa que existe en el liderazgo transformacional en los directores de Educación Básica Regular de Lircay – Huancavelica.

El diseño del estudio no experimental transversal, investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo de corte trasversal. La población es de 264 directores de educación básica regular pública de Lircay y una muestra de 68 directores. Se utilizó el instrumento Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ (Form 5X-Short).

El autor concluyó que existe diferencia significativa en la percepción del liderazgo transformacional, como característica de su personalidad de los directores de las instituciones educativas de la provincia de Lircay, existiendo una tendencia en el nivel medio del factor estimulación intelectual y un nivel alto en el factor influencia idealizada; es decir existe un crecimiento significativo del desarrollo del liderazgo transformacional en las diferentes instituciones, ya que es un referente muy importante en la orientación del cumplimiento de la misión y visión.

- Huerta, M y Padilla, B(2016) en su investigación titulada *“Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa Brando’s chicken e.i.r.l. en la ciudad de Trujillo, 2016”*. Tuvo como objetivo aplicar el taller de liderazgo transformacional para mejorar el clima laboral en la empresa “Brando’s Chicken E.I.RL.

El diseño del estudio fue cuasi experimental con observación antes y después con un solo grupo. La población es de 10 trabajadores y la muestra fue intacta. Se utilizaron dos instrumentos: el cuestionario de liderazgo transformacional (Medina 2010) y la ficha de observación de Gestión Pedagógica - Adaptación del cuestionario de Oliveros (2011) y Penalva (2013).

Las autoras concluyeron que el taller de liderazgo transformacional generó un impacto positivo. Este proceso se vio reflejado en una mejora sustancial de los colaboradores en lo que se refiere a trabajo en equipo y motivación, la empatía entre compañeros de trabajo y el cliente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 El liderazgo

La investigación del liderazgo ha sido una parte central de la literatura de las ciencias sociales a lo largo del siglo XX y lo sigue siendo en los comienzos del siglo XXI. Como lo manifiesta Yukl (1990), al referirse que al liderazgo se ha le estudiado de varias maneras, dependiendo de los objetivos y metodología del investigador. Comúnmente se ha mencionado que un líder, es aquella persona que atrae a la gente hacia él de forma natural y espontánea; un líder sería aquel “a quienes otros desean seguir” (Parra, 2009).

Para Fischman (2000) el liderazgo es la capacidad que se tiene, para influir en los demás, dicha influencia esta direccionado a saber quiénes son como personas y a la igualdad; rechazando la influencia de poder (p. 7). Por su parte Koontz y O'Donnell (1997) definen al liderazgo como la influencia de manera dinámica hacia el direccionamiento de los demás con intereses en común, el esfuerzo de cada individuo de manera voluntaria o participativa busca una gestión basada en resultados grupales (p. 655).

Maxwell (2007) menciona que el liderazgo determina el rango de efectividad en una persona, cuando el nivel de dirigir sea mayor se tendrá una mejor confianza; así mismo determina el impacto potencial en una organización y la efectividad en la vida ; el liderazgo tiene muchos aspectos como el respeto, fuerza emocional, experiencia, destreza, disciplina, ímpetu, sentido de oportunidad, visión, etc., todos ellos son factores intangibles por ello se necesita de la madurez para ser efectivos (p.24).

2.2.2 Características de un líder

Konntz y Weihrich (2012) nos dicen que un líder debería tener las siguientes características:

- Define objetos con claridad y los comunica a los participantes del grupo.
- Conduce al grupo en el camino que les permita lograr los objetivos y los motiva a alcanzarlos.
- Tiene capacidad de hacer uso responsable del poder.
- Puede compartir influencia y control con sus seguidores.
- Retroalimenta a sus seguidores con base a su trabajo.
- Promueve técnicas para alcanzar la efectividad en el trabajo en equipo
- Conoce claramente sus cualidades y limitaciones.
- Transmite seguridad en sí mismo.
- Inspira a otras personas su ejemplo.
- Controla sus emociones tiene vocación de servicio.
- Es flexible y se ajusta a diferentes situaciones.
- Escucha a las personas.

- Sabe manejar los problemas con compañeros difíciles, trabajando en armonía y dominando situaciones de tensión.

2.2.3. Liderazgo Transformacional

James MacGregor Burns (1978) implanto los primeros conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero ahora este se utiliza en la psicología organizacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso donde "los líderes y seguidores se relacionan entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación donde se genera cambios significativos en la vida de las personas y organizations. It rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los trabajadores. A diferencia del estilo transaccional, que no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

James MacGregor Burns y Bernard M. Bass (en 1985), elaboraron un conjunto de cualidades y habilidades de los líderes empresariales que podían ser muy valiosas para las empresas. El liderazgo transformacional favorece a propiciar un cambio positivo y significativo entre los trabajadores a través de la motivación. Todo se concreta en el hecho de transformar a todos los seguidores para ayudarse mutuamente y para transmitir mejor los objetivos de la empresa y estimular su potencial. Ello implica una actitud de compromiso para escuchar, comprender, estar pendiente y observar. Ver a la empresa como un conjunto

donde cada factor depende de otro. La finalidad es aumentar la motivación, el compromiso, la conciencia de grupo y, en definitiva, mejorar el rendimiento del grupo que se dirige.

El liderazgo transformacional, se denomina de tal modo debido a que se percibió ciertos líderes que tienden a motivar a las personas, darles forma a los trabajos, dar valores a sus trabajadores, y brindar nuevos objetivos todo por medio de una actividad docente que es crucial en el liderazgo (Bustamante et al., 2010).

Por su parte, Bracho y García (2013) lo definen como un tipo de liderazgo que pretende mantener la motivación e incentivos de los trabajadores, seguidores, para que su participación sea activa de acuerdo a las labores internas, por lo cual, el trabajo principal del líder se enfoca en tratar de que los trabajadores comprendan las visión y la misión de la empresa, se familiaricen, lo asimilen, para que así, puedan laborar con entusiasmo, mayor productividad, siendo responsables y manteniendo un compromiso con la institución.

2.2.4. Teoría del desarrollo Transformacional de Bass y Avolio

Bernard Bass es doctor en Psicología Industrial y profesor de investigación de la Binghamton University, sus trabajos están centrados a investigar el comportamiento humano en las diferentes organizaciones, es quien desarrollo de manera continua la teoría del liderazgo transformacional a partir de su primera publicación en 1985 Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas.

Bruce Avolio es un integrante de la academia de gestión de la sociedad americana de psicología, ex presidente de la sociedad para la fundación de gestión de recursos humanos y la división de comportamiento organizacional, todas sus libros y artículos publicados están centrados en el liderazgo.

En los años 90 Bass y Avolio realizan diferentes publicaciones de los cuales resaltan en 1990 Desarrollo del liderazgo transformacional y Desarrollo del liderazgo transformacional: Manual para el cuestionario del liderazgo multifactorial de igual forma en 1994 publican Mejorando la eficacia de la organización a través del liderazgo transformacional. En 1997 desarrollan sobre Gama completa del liderazgo: manual para el cuestionario del liderazgo multifactorial. Entre los años 2000 y 2006 realizan mejoras en el cuestionario multifactorial de liderazgo perfeccionando las conceptualizaciones de las subescalas de los estilos de liderazgo; dichas publicaciones han ayudado a comprender mejor las características.

La teoría del liderazgo transformacional evoluciona a partir de Burns 1978 quien fue el primero en explicar sobre el liderazgo transformacional, Esta teoría se centra como punto importante en las actitudes y percepciones de los seguidores en relación a su líder, respetan he idealizan ya que resaltan sus características del líder como alguien excepcional así mismo.

Para Bass y Avolio (1990 citado por Ali y Quintero, 1996) menciona que el líder transformacional es visionario motiva a sus seguidores a plantearse nuevas objetivos con la finalidad de mejorar el desempeño y desarrollar sus habilidades; mejorando la autoestima y la confianza del seguidor; identifican las dimensiones del comportamiento del líder

transformacional carisma e influencia idealizada refiere que los líderes transformacionales se caracterizan por su alta moralidad, grado de confianza e integridad con sus seguidores generando una influencia espejada para con ellos, motivación inspiracional el líder debe tener la capacidad de motivar a sus seguidores, creando un ambiente de comodidad en relación al cumplimiento de metas, consideración individualizada el líder se caracteriza por una escucha activa es empático, conoce y respeta las cualidades de los otros y estimulación intelectual el líder confía en las capacidades de sus miembros, estimulándolos y empoderándolos en las distintas funciones (p.44).

Bass y Avolio (2006, citado por Bracho y García, 2013) describen las características del líder transformacional como carisma cuando el líder es carismático mejora la confianza admiración y respeto en sus seguidores, creatividad invita a contribuir con nuevas ideas estimulan la creatividad para su desarrollo independiente, Interactividad actuación interactiva y continua para generar sinergia en la organización, visión motivan para que alcancen con optimismo la visión planteada, ética es directivo, autentico, respeta las normas y tiene altos estándares de moralidad, Orientación a la persona refiere al grado de atención que se dan a las necesidades del seguidor, coherencia el líder debe tener armonía entre lo que piensa, dice y hace.

2.2.6. Dimensiones del liderazgo transformacional

Bass y Avolio (1997) definen al líder transformacional como aquel que estimula e inspira a sus seguidores para alcanzar resultados extraordinarios y en ese proceso desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Establecen que se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional.

A) Influencia idealizada: El líder transformacional propicia e inspira confianza y admiración entre sus seguidores. A consecuencia de ello el líder se instaure como un modelo a seguir.

Bass y Avolio (como se citó en Bracho y García, 2013) menciona que esta dimensión hace que los trabajadores generen sentido y un propósito a su labor. Además, el trato del líder es individual con cada persona, proporcionándole ayuda, diversión, oportunidades nuevas para el desarrollo personal. En sí generan identificación personal.

Los líderes que se encuentran en este tipo, se les suele denominar como carismáticos, por lo que imparten confianza, valores morales, seguridad e integridad. Cuando ocurre algún problema son los que junto a los trabajadores reciben el “golpe”, y cuando hay un éxito lo celebra junto a ellos (Mendoza y Ortiz, 2006)

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1990, citado por Vega y Zavala, 2004) señala las siguientes: Tienen elevada autoestima, despliegan íntegra confianza en sus capacidades y convicciones, y logran un claro aspecto de su imagen pública, proyectando un aspecto poderoso, confiable y dinámico. (p. 63)

Tienen un compromiso establecido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de autoregularse internamente. Conocen y comprenden las necesidades,

valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para que a través de las palabras y las acciones dramáticas y persuasivas para articular objetivos compartidos sobre la base de este conocimiento.

Por lo ende: “Los líderes carismáticos que son catalogados como transformacionales, son capaces de fomentar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con la finalidad de alcanzar metas de grupo. Asimismo, se caracterizan por estar animados por las carencias verídicas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además, el carismático transformacional desenvuelve con mayor continuidad el rol de mentor o entrenador de sus integrantes, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que muestra conductas carismáticas elabora metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización” (Vega y Zavala, 2004, p. 64)

En conclusión, el líder transformacional que ejerce la influencia idealizada o el carisma proyecta en sus subordinados la imagen de un líder en quien se puede confiar, con quien se puede arriesgar y emprender nuevas cosas. El líder a quien seguir por su influencia agradable.

B. Motivación inspiradora. El líder es capaz de transmitir su pasión e incentivar a sus seguidores, quienes acaban comprometiéndose más con la empresa. Es una estrategia muy efectiva de captar trabajadores comprometidos con los objetivos marcados de la institución.

Para Bass y Avolio (2006), este tipo de líder posee la capacidad de motivar a los empleados para lograr de ellos el mejor desempeño y por ende el mejor resultado de sus labores. Tiene la habilidad de convencimiento, alentando a continuar objetivos siempre involucrándose en el hecho. Además, Bass (2006) agrega que este tipo de líder transformador es generador no solo de motivación sino de inspiración, despertando un espíritu dentro del grupo manteniéndose comprometido a las metas, sin dejar de lado la visión y la misión de la empresa.

Los líderes transformacionales se desenvuelven de manera que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de brindarle un significado y una nueva perspectiva a sus actividades. Son capaces de estimular el espíritu de equipo e integración. Transmiten entusiasmo y optimismo. El líder crea una enfoque de un futuro atractivo para sus seguidores (Bass y Avolio, citados en Thieme, 2005, p. 178).

De hecho, dependiendo del tipo de actividad que se desea incitar, el líder carismático puede orientar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores (Vega y Zavala, 2004):

- Animación de los motivos de logro: Relevante para las actividades desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.
- Animación de motivos de poder: Significativo para las actividades que se necesitan que los subordinados sean agresivos, persuasivos y comprometidos.
- Animación de motivos de afiliación: Importante para las tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los trabajadores.

En definitiva, este tipo de líder transformacional con la característica motivadora e inspiradora fomenta entre los trabajadores la activación de ese espíritu laborioso, en la que crea nuevos enfoques para que el empleado empiece un trabajo con una motivación y una meta, no pierda esa inspiración en el camino.

C. Estimulación intelectual. El líder transformacional incentivan a sus seguidores desde todos los ángulos. Los anima a que exploren innovadoras formas de realizar las actividades, que identifiquen nuevas oportunidades que puedan resultar beneficiosas para la empresa.

Esta característica se proyecta en el líder como la racionalización de los problemas que aquejan. Generan en los trabajadores a que analicen los pasos que se deben seguir, las rutas que deben tomar, las decisiones de las actividades que realizan (González, González, Ríos y León, 2013). Además, el líder no solo hace que los seguidores piensen un poco más de las opciones, sino que enseña a cómo pensar, cómo enfocar las ideas, cómo proyectarlas, organizarlas, incrementando así sus habilidades intelectuales, fomentando el análisis, la reflexión, la generación de ideas innovadoras que aporten a las soluciones de la empresa (Bass y Avolio, 2006).

La Estimulación Intelectual puede observarse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus trabajadores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, requiriéndoles nuevas ideas y soluciones, sin desestimar sus aportes si son distintos

a los del líder, ni reprochar sus errores en público (Bass y Avolio, citados por Vega y Zavala, 2004, p. 85).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es percibida en el prudente salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que afrontan y sus soluciones, favoreciendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990) citado por (Vega & Zavala, 2004, pág. 85) Es decir, el líder debe poseer una habilidad o características superiores a los otros miembros o seguidores, para solucionar los problemas que afronta el grupo.

En conclusión, este tipo de líder transformacional con la característica de la estimulación intelectual hace que los subordinados hagan uso de su análisis y procesamiento de problemas para lograr ideas nuevas que generen solución a los conflictos, este líder no solo proyecta ese resultado. Sino que es un instructor, un guía para aprender a pensar de otra forma y luego pensar de manera independiente acerca de nuevas ideas.

D. Consideración individualizada. El líder conserva canales de comunicación abierta con todos sus seguidores. De esta manera fomenta compartir ideas, se consiguen interiorizar enseñanzas para que no se queden en el olvido. Es una forma de motivarlos, incentivarlos, de fomentar la proactividad y la creatividad tanto de forma individual como colectiva.

La postura principal de Bass y Avolio (2006), menciona que el líder transformacional con esta característica posee la habilidad de la escucha activa, atendiendo a las necesidades y quejas de los colaboradores, y, además, es un comunicador, ejerce la comunicación como medio para guiar a los trabajadores. Lerma y Velásquez (como se citó en Bracho y García, 2013) toman la postura de que este tipo de líder sabe las dificultades de su gente, las necesidades que lo aquejan, ejerciendo, de tal modo, el papel de facilitador para que los trabajadores cumplan con su rol dentro de la empresa. Teniendo en cuenta que cada caso es personalizado y no puede ser tratado de manera general (Lupano y Castro, 2009).

Por Consideración Individualizada, se deduce, que el líder trata a cada seguidor de manera diferencial, de acuerdo con sus necesidades, habilidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado interviene como entrenador o mentor de sus subordinados, prestando especial atención a cada una de sus necesidades para su desarrollo; creando que cada integrante sienta una valoración única (Bass y Avolio, 1994) citados por (Vega & Zavala, 2004, pág. 93).

Bass y Avolio (1994, citados por Thieme, 2005), indican que la dimensión de consideración individualizada es ejercida de la siguiente manera:

- Se elaboran nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo y equipo.
- Se identifican las diferencias individuales de necesidades y deseos.
- Se fomenta la comunicación y se practica una dirección “walkingaround”(involucramiento en terreno).

- La interacción con los subordinados es personalizada.
- Escucha efectivamente.
- Delega actividades como forma de potenciar a sus subordinados.

Las tareas o actividades delegadas son evaluadas para determinar si los seguidores requieren nuevo direccionamiento o apoyo y para evaluar el progreso; de igual manera es importante tener formas de evaluación adecuadas para que los seguidores no se sienten que están siendo controlados.

En conclusión, esta característica se asemeja a un consejero de trabajo, donde el líder toma parte de guía mediante la comunicación individual de cada caso de forma particular, atendiendo las necesidades dentro del ámbito laboral. Esta característica expuesta no va del todo separados, el líder transformacional no solo debe poseer una de las tres, sino debe tratar de tener todas para un mejor desempeño personal y en la búsqueda de mejorar su desempeño en la organización y el desempeño de sus trabajadores.

2.2.6. Tipos de líderes transformacionales

El liderazgo transformacional puede presentarse en diferentes contextos, en los que debe responder a distintas situaciones, Pawar (2003) menciona que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no existe investigación sistematizada para decretar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado determinados aspectos en este sentido. En su propuesta original, Burns (1978), habla de tres diferentes tipos de líderes

transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

- Liderazgo intelectual: Es aquél líder que trabaja entorno a ideas normativas y analíticas. Sin embargo, no está desvinculado de su contexto social, sino que pretende cambiarlo. Asimismo, tiene una conciencia de propósito.
- Liderazgo reformador: Este líder tiene habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y propenso a formar alianzas. Está muy marcado el aspecto moral y con gran habilidad para negociar.
- Liderazgo revolucionario: Es un líder que guía una transformación de todo un sistema social. Genera una conciencia social y política entre los líderes y los subordinados.

2.2.7. Características de personalidad y valores del líder transformacional

Bass (1985) sostiene que el liderazgo transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las discrepancias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada. La evidencia en la experiencia señala que las características: autoestimas, experiencias previas, aptitud física, emocionales y habilidades cognitivas, están relacionadas a la emergencia y efectividad del liderazgo transformacional. (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, 1999).

Según Bass (1994), estas habilidades personales resultaban primordiales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo. Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras.

Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. De esta manera, los métodos transaccionales se aproximan a las tácticas de control, donde el subordinado es considerado como un robot que debería ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más próximos a las estrategias de empoderamiento, intentando cambiar los valores, creencias y actitudes del subordinado, impulsándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

2.2.7. Beneficios del Liderazgo transformacional:

La Escuela Europea de Management (2016) nos menciona que el liderazgo transformacional aporta una serie de ventajas que lo transforma en uno de los estilos con más seguidores dentro del sector empresarial:

- **Mejora de la identidad corporativa.** Debido a que se sienten escuchados y que son tomados en cuenta por el líder, demás los equipos desarrollan una clara y fuerte identidad corporativa, sintiéndose parte de la empresa.
- **Impulso de la capacitación del personal.** A consecuencia de que el líder transformacional contribuye el desarrollo individual de cada persona, los profesionales se inclinan por buscar acciones formativas y recursos que les permitan adquirir, consolidar y aplicar nuevas habilidades.
- **Incremento de la autonomía laboral.** Debido a que el liderazgo transformacional desarrolla una relación de confianza con la plantilla, los mandos desarrollan un mayor empoderamiento hacia los grupos, de tal manera que son más independientes para cumplir sus actividades de forma eficaz sin la necesidad de una supervisión detallada y constante de los jefes.
- **Reducción de la tasa de rotación del personal.** Al sentirse los empleados satisfechos dentro de sus puestos de trabajo, los índices de abandono y de deserción mejoran considerablemente, lo que reporta a su vez una disminución del gasto en formación y contratación.
- **Fomento de la innovación.** Los nuevos desafíos forman parte del día a día de los líderes transformacionales, de tal manera que los seguidores siempre están dispuestos a afrontar los nuevos desafíos y a buscar soluciones creativas que marquen la diferencia con la competencia.
- **Aumento de la productividad.** Con grupos fuertemente comprometidos con sus metas, la consecuencia es una mejora significativa del rendimiento y la productividad de los subordinados.

2.3 Definiciones conceptuales

- **Consideración individualizada:** En esta dimensión el líder transformador se caracteriza por estar atento a las necesidades y diferencias de cada individuo.
- **Estimulación Intelectual:** Dimensión del liderazgo transformador que señala que los líderes fomentan la innovación y la creatividad.
- **Influencia Idealizada:** Dimensión del liderazgo transformacional que permite expresarse de los líderes con respeto, como modelos de confianza que ostentan altos valores éticos y morales.
- **Jefe:** Es toda aquella persona de rango superior, encargado de dirigir y asignar funciones para gestionar su organización, esperando que todo trabajador de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena.
- **Líder:** Un constructor de la cultura organizacional, ser un guía, es capaz de incentivar y motivar a cumplir las metas u objetivos de manera colectiva.
- **Liderazgo:** Es la capacidad y habilidad de ejercer influencia sobre un grupo de personas, de tal forma que estos puedan adquirir los lineamientos como premisa para su acción.
- **Líder Transformacional:** Anima al seguidor a construir un autoconcepto, que se identifica con la autoconcepción y misión de la organización y del líder. En el esfuerzo por lograr consistencia, promueve al subordinado a llevar a realizar un esfuerzo extra, para modificar su autoconcepción con las expectativas establecidas por el líder y provocar así su propia autoestima y satisfacción.

- **Motivación:** Animar o estimular a un individuo a realizar o actuar frente a una necesidad o para alcanzar alguna meta deseada para el motivador.
- **Motivación inspiracional:** Dimensión del liderazgo transformacional que plantea la forma como el líder transformador se desenvuelve, motiva e inspira a los seguidores, fortalece el trabajo en equipo; tanto los líderes como seguidores muestran entusiasmo y optimismo que se refleja en una visión alentadora del futuro
- **Seguidor:** Es aquella persona que siente confianza y empatía con el líder, debido a la estimulación hacia la consecución de metas y objetivos y las constantes situaciones de retroalimentación, asimismo desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente.
- **Subordinado:** Es toda persona de rango inferior al jefe, al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección constante.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque nos permitirá poder conocer y determinar el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, según la percepción de la muestra de nuestra población.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), los estudios descriptivos evalúan recolectan y miden datos sobre diversos conceptos (variables), dimensiones, componentes y aspectos 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. (p.102)

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo. Según Galeano (2004) el enfoque cuantitativo busca la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño del estudio es no experimental, de corte transversal. Según Palella y Martins (2012) el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

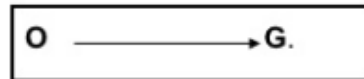


Figura1. Diseño de la investigación

Dónde:

O = Observación de la muestra

G = Grupo de estudio o muestra (trabajadores)

3.3. Población y muestra

- **Población**

La población de estudio está comprendida por 55 trabajadores que están bajo jefatura y supervisión en la empresa Concyssa Industrial S.A.C.

- **Muestra**

La muestra es censal porque está constituida por la totalidad de la población, por ser una cantidad reducida de participantes. Por tanto, está conformada por los 55trabajadores que están bajo jefatura y supervisión en la empresa Concyssa Industrial S.A.C.

Criterios de inclusión de los participantes:

- Trabajadores en planilla de la empresa Concyssa Industrial S.A.C
- Trabajadores con categoría operario y empleado.
- Trabajadores de ambos sexos.
- Trabajadores de turno diurno y nocturno.

Criterios de exclusión de los participantes:

- Trabajadores que tienen cargo de jefatura y supervisión.
- Trabajadores que se encuentren de vacaciones.

3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización

La variable de estudio es el liderazgo transformacional y considera como factores sociodemográficas que caracterizan a la muestra: nivel de instrucción, la edad, genero, tiempo trabajando en la empresa, tiempo trabajando con su actual jefe o supervisor.

Además, la variable de liderazgo transformacional presenta categorías o dimensiones de las cuales se derivan los indicadores. Las categorías o dimensiones de la variable son: estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiracional e influencia idealizada.

A continuación, se dará conocer de manera más detallada los indicadores correspondientes a cada dimensión, a través de la matriz de operacionalización:

Tabla N° 1: Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO			
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	James MacGregor Burns (1978) interpreta el liderazgo transformacional como un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, rediseña percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados.	Bass y Avolio (1997) definen al líder transformacional como aquel que estimula e inspira a sus seguidores para alcanzar resultados extraordinarios y en ese proceso desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Establecen que se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional: la estimulación intelectual, la consideración individualizada, motivación inspiracional e influencia idealizada.	ESTIMULACION INTELLECTUAL	*Creatividad *Intuición * Innovación *Autonomía *Competencia *Habilidades *Conocimiento *Eficacia *Entrenamiento *Empatía *Valoración única	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Siempre (5)	Escala de Likert			
			CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	*Diagnóstico de necesidades *Diagnóstico de capacidades *Desarrollo personal *Responsabilidad		10,11,12,13,14,15,16		Casi siempre (4)		
				MOTIVACION INSPIRACIONAL				*Optimismo *Espíritu de equipo *Comunicación fluida *Compromiso	Neutro (3)	
								INFLUENCIA IDEALIZADA	*Respeto *Confianza *Seguridad *Conducta ética y moral	A veces (2)
									Nunca (1)	

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica que se empleara 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)

Es instrumento que se empleara es el cuestionario que evalúa el liderazgo transformacional.

Ficha técnica del Cuestionario de liderazgo transformacional

- **Autor:** Bass y Avolio(2004)
- **Adaptado por:** Emma Rojas Galván (2016)
- **Forma de Administración:** Individual
- **Ámbito de la aplicación:** A trabajadores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C
- **Objetivo:** Medir el nivel de la variable liderazgo transformacional
- **Tiempo de duración:** 20 minutos
- **Descripción del cuestionario:** El instrumento está constituido por 24 ítems que son de tipo cerrado y de opción de respuesta variada (escala de Likert). El cuestionario evalúa 4 categorías o dimensiones del liderazgo transformacional: Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Motivación e Influencia idealizada.
- **Calificación:** Las respuestas se califican en valores que van del 1 al 5, que contiene como opciones a las alternativas: Siempre (5), casi siempre (4), neutro (3), a veces (2), nunca (1).
- **Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores

desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y de la variable en general.

Tabla 2: Baremo de interpretación de la variable

Categorías	I 9	II 7	III-IV4	Total
Muy bajo	9-16	7-13	4-7	24-46
Bajo	17-24	14-19	8-11	47-68
Moderado	25-31	20-25	12-14	69-87
Alto	32-39	26-31	15-17	88-107
Muy alto	40-45	32-35	18-20	108-120

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados de datos generales

Tabla 3. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según nivel de instrucción.

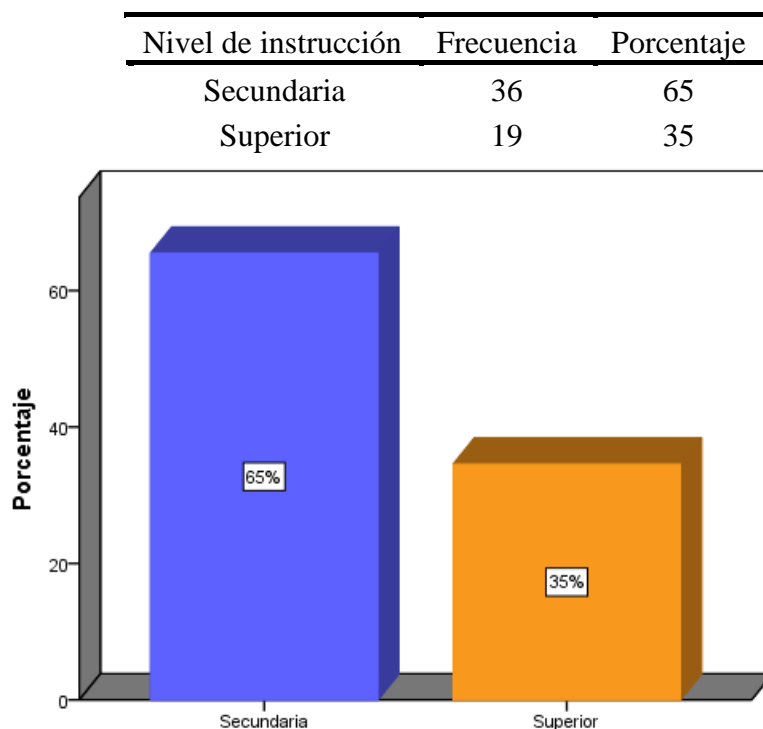


Figura2. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según Nivel de instrucción.

Interpretación: Los resultados obtenidos en la investigación determina que el mayor porcentaje de trabajadores que participaron en el estudio tienen el nivel de instrucción secundaria igual al 65% (36) y el 35% (19) tienen el nivel de instrucción superior.

Tabla 4. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la edad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-26	10	18
27-33	17	31
34-40	14	25
41-47	8	15
48-54	6	11
Total	55	100

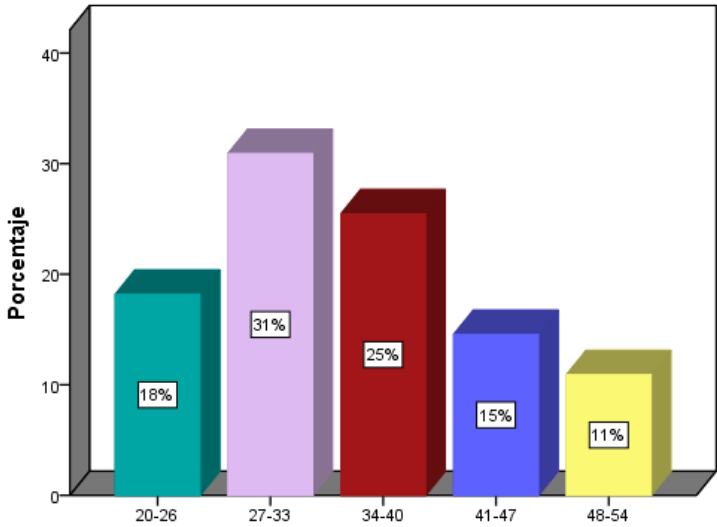


Figura 3. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según la edad.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de trabajadores igual al 31% tienen entre 27 a 33 años y en menor proporción igual al 11% tienen entre 48 a 54 años.

Tabla 5. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según el género.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	43	78
Femenino	12	22
Total	55	100

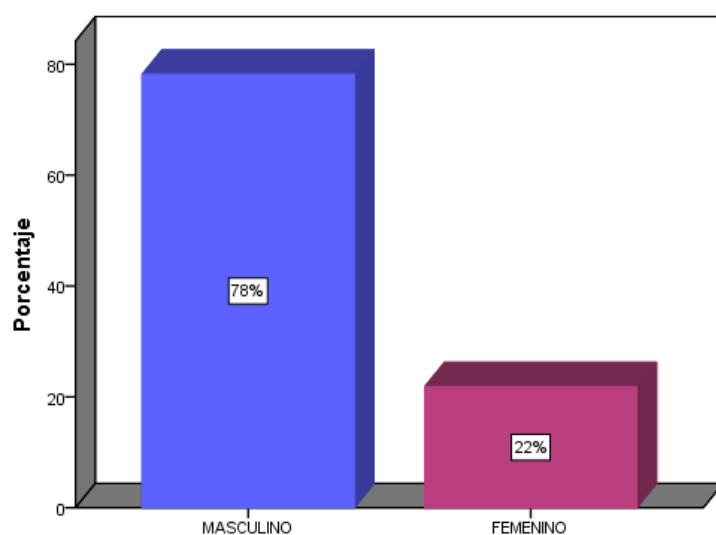


Figura 4. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según el género.

Interpretación: Los resultados obtenidos en la investigación determina que el mayor porcentaje de trabajadores que participaron en el estudio son del género masculino igual al 78% (43) y el 22% (12) son del género femenino.

Tabla 6. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según el tiempo trabajando en la empresa.

Tiempo trabajando en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
0-12 meses	16	29
13-24 meses	10	18
25-36 meses	4	7
37-48 meses	25	45
Total	55	100

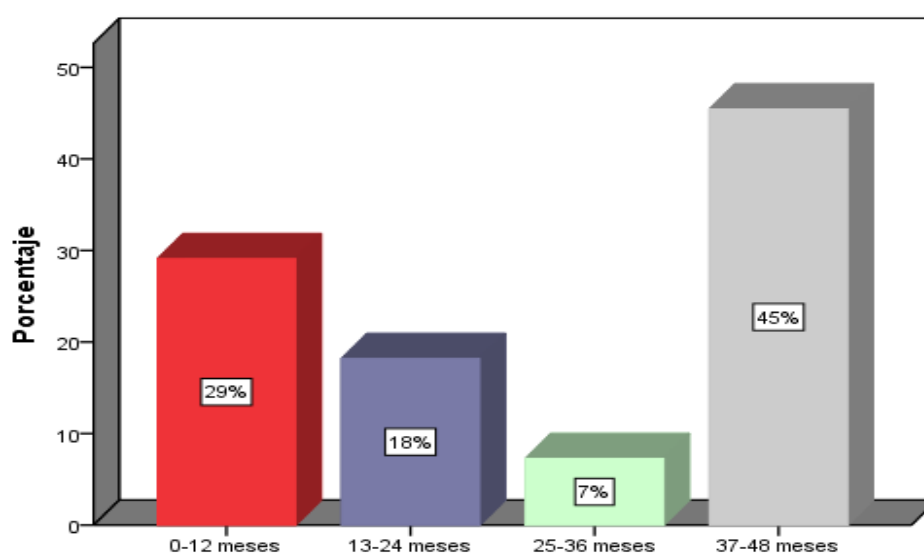


Figura 5. Datos sociodemográficos de los trabajadores de la empresa Concyssa Industrial SAC, según el tiempo trabajando en la empresa.

Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de trabajadores igual a 45% tienen tiempo trabajando en la empresa entre 37 a 48 meses y en menor proporción igual al 7% tienen entre 25 a 36 meses trabajado en la empresa.

4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 7. Nivel de Ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.

Liderazgo transformacional	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	2
Bajo	8	15
Moderado	11	20
Alto	17	31
Muy alto	18	33
Total	55	100

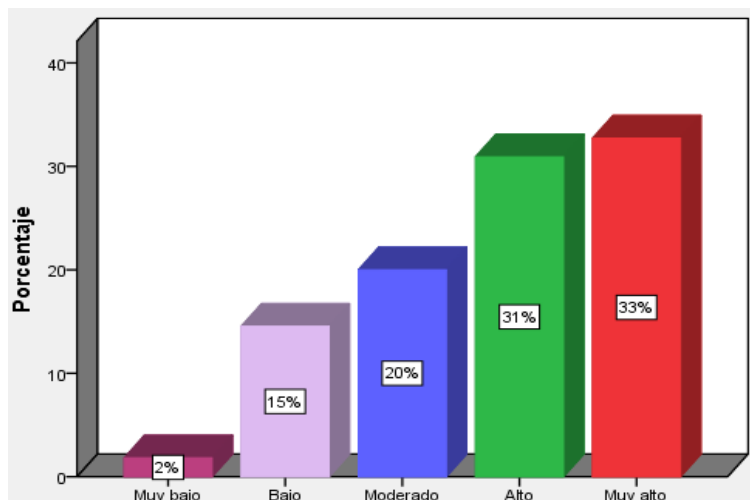


Tabla 6. Nivel de Ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.

Interpretación: Los resultados obtenidos en el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores demuestran que la mayor proporción igual a 33% (18) es muy alto, en un 31% (17) es alto, en un 20% (11) es moderado, en un 15% (8) es bajo y en menor proporción igual al 2% (1) es muy bajo.

Tabla 8. Nivel de Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa Concyssa Industrial, según dimensión estimulación intelectual.

Estimulación Intelectual	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	11
Moderado	9	16
Alto	20	36
Muy alto	20	36
Total	55	100

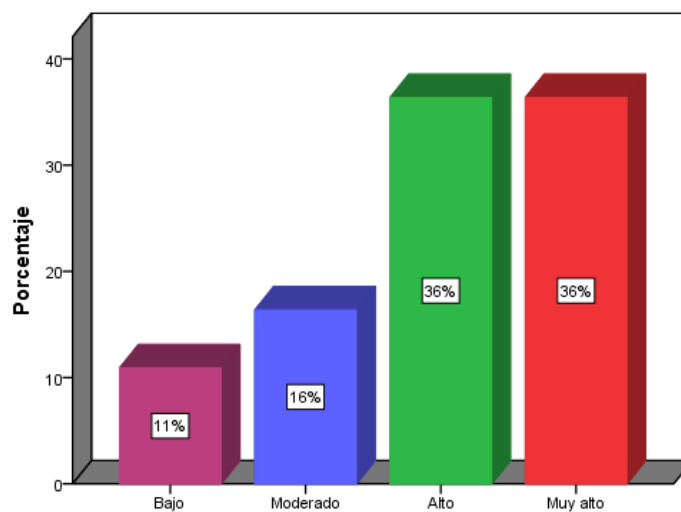


Figura7. Nivel de Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa Concyssa Industrial, según dimensión estimulación intelectual

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel estimulación intelectual ejercido por los jefes y supervisores guardan coincidencia en las categorías muy alto y alto igual a 36% (20), en un 16% (9) es moderado y en un 11% (6) es bajo.

Tabla 9. Nivel de Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa Concyssa Industrial, según dimensión consideración individualizada

Consideración individualizada	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	2
Bajo	8	15
Moderado	14	25
Alto	13	24
Muy alto	19	35
Total	55	100

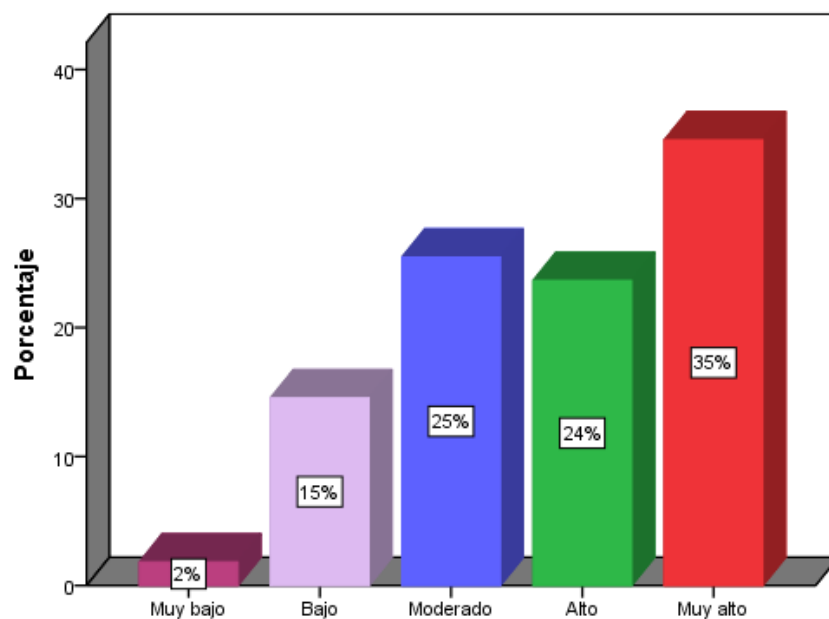


Figura 8. Nivel de Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa Concyssa Industrial, según dimensión consideración individualizada.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel consideración individualizada ejercido por los jefes y supervisores es muy alto en un 35% (19), seguido por el 24% a nivel alto. En menor proporción se establece que es muy bajo en un 2% (1).

Tabla 10. Nivel de Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa Concyssa Industrial, según dimensión motivación inspiracional.

Motivación inspiracional	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	1	2
Bajo	8	15
Moderado	14	25
Alto	11	20
Muy alto	21	38
Total	55	100

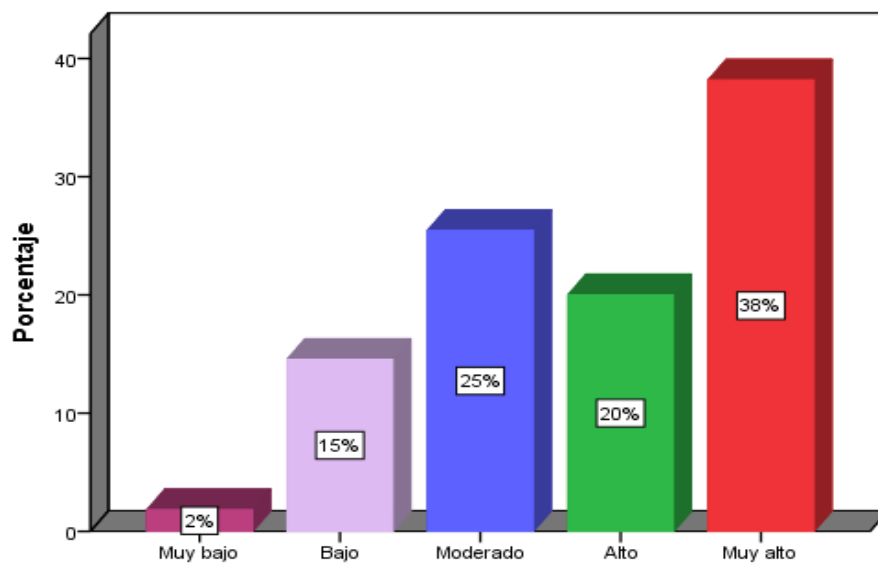


Figura 9. Nivel de Ejercicio de Liderazgo Transformacional de los jefes y supervisores de la Empresa Concyssa Industrial, según dimensión motivación inspiracional.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel de motivación inspiracional ejercido por los jefes y supervisores es muy alto en un 38% (21), en un 25% (14) es moderado, en un 20% (11) es alto, en un 15% (8) es bajo y en un 2% (1) es muy bajo.

Tabla 11. Nivel de influencia idealizada de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.

Influencia individualizada	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	2	4
Bajo	11	20
Moderado	11	20
Alto	11	20
Muy alto	20	36
Total	55	100

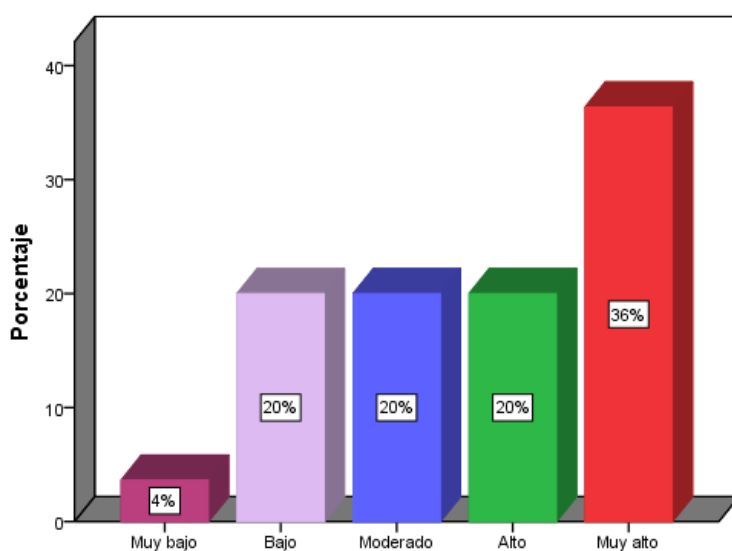


Figura 10. Nivel de influencia idealizada de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel de influencia idealizada ejercido por los jefes y supervisores se da en mayor proporción igual a 36% (20) muy alto, seguido por el 20% (11) que se encuentra coincidencia en las categorías alto, moderado y bajo, respectivamente para cada uno. En menor proporción es muy bajo igual al 4% (2).

4.3. Procesamiento de los resultados

Para el procesamiento de la información acopiada, se construyó una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con sus respectivos ítems donde se fue asignando el valor de la respuesta elegida. Se prosiguió a realizar la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

Luego se seleccionó la escala del baremo alcanzada por cada dimensión y por la variable misma, para traspasar dichos valores al Programa SPSS 22, donde a través de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron finalmente las tablas y figuras, que resumen los resultados encontrados.

En las tablas y figuras se aprecian las frecuencias y porcentajes hallados por cada nivel o escala del baremo. Permitiendo un mejor análisis y comprensión de la realidad encontrada.

4.4. Discusión de los resultados

En este punto, estudiaremos los resultados obtenidos en la muestra de estudio, estableciendo la coincidencia o diferencia con las teorías y determinaciones brindadas por otros autores sobre la misma temática de investigación.

Los resultados obtenidos sobre la variable de la presente investigación, determina que el nivel de liderazgo transformacional es muy alto en un 33%, lo cual representa la mayor proporción de la realidad encontrada. Esto coincide parcialmente con el resultado encontrado por Enríquez, L (2017) en su investigación titulada *“Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de concepción”* donde concluyo que los directores de

primaria de la provincia de la Concepción presentan un nivel alto de liderazgo transformacional. Asimismo, el estudio permitió establecer que los directores de instituciones privadas tienen un liderazgo transformacional más alto que los directores de instituciones públicas. Esta coincidencia revela que el ejercicio de liderazgo transformacional es clave para lograr el éxito en una empresa o institución debido a que los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, producen cambios de visión que impulsan a los seguidores dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo.

Dos de las dimensiones del estudio del ejercicio de liderazgo transformacional, como son la dimensión estimulación intelectual que obtuvo un 36% a nivel muy alto y alto y en la dimensión motivación inspiracional que obtuvo un 38% a nivel es muy alto. Dichos hallazgos coinciden con el resultado encontrado por Castro, C. y Chávez, L. (2017) en su investigación titulada *“Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017”*, donde concluyeron que: Respecto a la dimensión estimulación intelectual el grado de conocimiento es elevado ya que los jefes brindan información adicional que ayudan a sus colaboradores a solucionar problemas y demuestran creatividad en el desarrollo de sus funciones. Respecto a la dimensión motivación inspiracional concluyeron que el grado de cooperación entre los colaboradores es mayor, ya que el líder promueve la unidad en su equipo de trabajo y facilita en sus funciones. Esta coincidencia revela que el ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores en sus dimensiones estimulación intelectual y motivación inspiracional fomentan la creatividad e innovación dentro de la empresa o institución, permitiendo que los seguidores busquen soluciones novedosas y eficaces para hacerle frente a los problemas, además de

transmitir su pasión y motivación por el trabajo obteniendo como respuesta un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores.

Con respecto a los resultados obtenidos en la dimensión influencia idealizada donde se obtuvo que en su mayor proporción igual a 36% es muy alto, se halla coincidencia con el resultado establecido por Chahuayo, M (Mario, 2016) en su investigación titulada *“Liderazgo transformacional en directores de educación básica regular de Lircay – Huancavelica 2016”* donde concluye que existe un crecimiento significativo del desarrollo del liderazgo transformacional en las diferentes instituciones, existiendo un alto nivel en el factor influencia idealizada ya que es un referente muy importante en la orientación del cumplimiento de la misión y visión. Este probablemente se deba a que los líderes de cada entidad (jefes y directores) son considerados como ejemplos a seguir, un modelo, una relación que ha adquirido gracias a la confianza, el respeto, la seguridad y a la visión de futuro que consiguen inculcar en el grupo.

Por otro lado de acuerdo a los resultados encontrados en la dimensión consideración individualiza donde se obtuvo que en su mayor proporción igual al 35% es muy alto, este difiere del resultado obtenido por Araujo, J. y Fierro, I. (2016) en su investigación titulada *“Estudio del liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones en el distrito metropolitano de Quito”*, donde concluyen que solo el 16.6% de los trabajadores perciben consideración individualizada determinando que no se está dedicando tiempo al entrenamiento del personal ni a fortalecer sus competencias. Esta diferencia en los resultados se debe a que en la investigación estudio de liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones existe una escasa atención personalizada a cada trabajador, así como la

indiferencia en conocer las fortalezas y debilidades de cada uno, claves para alcanzar los objetivos y metas a los que se pretende alcanzar.

4.5. Conclusiones

En la presente investigación, de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que:

- El nivel de ejercicio de liderazgo transformacional es muy alto en un 33% y alto en un 31%, lo cual determina que en la empresa Concyssa Industrial SAC existen jefes y supervisores que transmiten pasión y motivación por el trabajo, fomentan y premian la creatividad entre sus seguidores, transmiten confianza, carisma, de igual manera respetan y celebran la contribución individual.
- En la dimensión estimulación intelectual se halló coincidencia en un 36% en categorías muy alto y alto, lo cual determina que los trabajadores identificaron que sus jefes o supervisores presentan creatividad e innovación en sus ideas y actividades, promoviendo lo mismo a sus trabajadores.
- En la dimensión consideración individualizada se identificó que el 35% de los líderes responde al nivel muy alto, determinando el grado de dedicación en enseñar y orientar, además de la amabilidad y paciencia por parte de los jefes y supervisores, apoyando a desarrollar fortalezas en los colaboradores.
- En la dimensión motivación inspiracional se determinó que el 38% de los líderes responde al nivel alto, los trabajadores identificaron el optimismo, la dirección al

logro de los objetivos, comunicación de las responsabilidades por parte de los jefes y supervisores, además de buscar el bienestar del grupo.

- En la dimensión influencia individualizada se identificó que el 36% de los líderes responde al nivel muy alto, determinando que el grado de confianza, respeto, ética y moral de los jefes y supervisores.

4.6. Recomendaciones

En base a las conclusiones determinadas se recomienda:

- Al área de Administración diseñar un programa de intervención basada en la acción participativa de los jefes y supervisores para fortalecer y afianzar el ejercicio de liderazgo transformacional en la empresa Concyssa Industrial SAC.
- Al área de Recursos Humanos elaborar el cronograma de talleres herramientas de coaching para fortalecer la dimensión estimulación intelectual.
- Al área de Recursos Humanos diseñar el cronograma de taller comunicación asertiva y elaboración de FODA para fortalecer la dimensión consideración individualizada.
- Al área de Recursos Humanos elaborar el cronograma de talleres de inteligencia emocional y gestión del cambio para fortalecer la dimensión motivación inspiracional.
- Al área de Recursos Humanos preparar dinámicas grupales entre jefes y/o supervisores con sus trabajadores a cargo para fortalecer la dimensión influencia idealizada.

CAPITULO V

PROGRAMA DE INTERVENCION

5.1 Denominación del programa

Titulo: “Programa de fortalecimiento de ejercicio de liderazgo transformacional en los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC”

5.2 Justificación

En la actualidad, en las empresas existe una estructura organizacional donde los trabajadores y sus jefes y/o supervisores deben interactuar día a día para la obtención de los objetivos establecidos.

"El liderazgo consiste en levantar la visión de una persona a metas altas, en elevar el rendimiento de una persona a normas superiores, en llevar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones". **Peter F. Drucker.**

Todos los líderes deben ser capaces de concientizar a su grupo y al resto de personas, para alcanzar los objetivos que se tienen. De esta forma, se dice que el liderazgo es transformador, porque busca cambiar una situación inicial, y si no cuenta con el apoyo de los demás, el trabajo se vuelve complejo. El líder debe ser capaz de canalizar las ideas de su grupo sin perder el horizonte transformador de su misión. López. R “Representaciones sociales del liderazgo en organizaciones comunitaria” (2012).

Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. Bujan. A. (2018).

Los líderes empresariales del Perú consideran que existe una necesidad de mayor de ejercer liderazgo (45%), investigación y desarrollo (45%) e ingeniería (31%) en el lugar de trabajo, según una encuesta de Oxford Business Group (OBG) a CEO peruanos.

Entonces, las empresas para crecer y perdurar dependen del liderazgo de sus los jefes y/o supervisores. Por ello se debe brindar las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar las cualidades de un líder. Un excelente líder debe adquirir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

5.3. Establecimiento de Objetivos

5.3.1. Objetivo General

- Fortalecer el ejercicio del liderazgo transformacional en los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial SAC.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Concientizar la importancia de la función del liderazgo transformacional y su aporte en el logro de cambios en la empresa.
- Brindar las herramientas adecuadas de gestión de equipos de alto rendimiento, competitividad y las claves de éxito para liderar el cambio.

- Maximizar el potencial del líder coach a través de una comunicación efectiva, la gestión emocional propia y de su equipo, la generación de confianza y la consecución de objetivos a través de un plan de acción.

5.4 Sector al que se dirige:

El presente programa se ha establecido como publico objetivo a los jefes y supervisores (20 personas) de la empresa Concyssa Industrial SAC.

5.5 Metodología

La metodología a utilizare en el presente trabajo es Animación Socio cultural, "Un conjunto de técnicas sociales que, basadas en una pedagogía participativa, tiene por finalidad promover prácticas y actividades voluntarias, que con la participación activa de la gente, se desarrollan en el seno de un grupo o comunidad determinada, y se manifiesta en los diferentes ámbitos del desarrollo de la calidad de la vida" (Ezequiel Ander-Egg).

Al trabajar con la metodología de la Animación Socio Cultural lograremos favorecer la participación de las personas en el grupo, facilitaremos la adhesión a objetivos libremente elaborados de acuerdo con las aspiraciones, necesidades y problemas de cada miembro, vivir en relación con otras personas, con respeto a sus creencias e ideologías, dar a cada uno la oportunidad de expresar sus ideas de manera libre y espontánea y crear las condiciones adecuadas para que las personas sean capaces de trabajar por objetivos comunes.

5.6 Instrumentos a utilizar

Recursos Humanos

- Jefe de Administración
- Personal de trabajo social, área de Recursos Humanos

- Facilitadoras y ponentes.

Recursos Materiales

- Sala de auditorio
- 1 Laptop
- 1 USB
- Proyector
- Micrófono
- Pizarra
- Paleógrafo
- Plumones
- Lista de registro de asistencia
- Lapiceros
- Cuadernillos para apuntes

5.7 Etapa de desarrollo:

Modulo 01: Difusión:

- Reunión de comunicación del programa de internación

Modulo 02: Taller de Liderazgo Transformacional:

En este taller se desarrollan dos temas:

- **Autoconocimiento.**
- **Liderando a mi mismos.**

Tiempo: 02 horas

Lugar: Sala de Auditorio.

Objetivos: Se enfoca en potenciar el nivel de autoconocimiento de los participantes rompiendo paradigmas y creencias respecto al liderazgo transformacional, asumiendo la responsabilidad de generar nuevas acciones buscando:

- Crear en los participantes un proceso de toma de conciencia sobre el impacto de su actuar en el proceso de desarrollo personal.
- Sensibilizar sobre las creencias y paradigmas que existen detrás de las quejas laborales.
- Desarrollar un enfoque proactivo en el quiebre de creencias que limiten la asunción de la responsabilidad en la consecución de resultados.
- Facilitar el diseño de planes de acción y compromisos para el desarrollo tanto personal como profesional, desde la individualidad hacia el equipo, buscando impactar positiva y significativamente sobre la organización.
- Llevar los participantes a asumir un rol activo y fundamental en la consecución de resultados (propios u organizacionales).

Pasos a seguir:

- Se dará inicio con la bienvenida a los jefes y supervisores y una pequeña introducción sobre el programa.
- Se proseguirá con la presentación de cada miembro (dinámica: rompe hielo).
- Se transmitirá información con material audiovisual.
- Se indicara que formen 5 grupos de 4 integrantes, se entregaran papelotes para que coloquen palabras claves de lo aprendido y saldrán al frente a exponer.
- Para finalizar se realizara la discusión de los temas realizados.
-

Modulo 03: Taller Liderando el cambio

En este taller se desarrollaran dos temas:

- **Inteligencia emocional**
- **Gestión del cambio**

Tiempo: 02 horas

Lugar: Sala de auditorio

Objetivos:

- Concientizar sobre los paradigmas personales que dificultan la aceptación y adaptación al cambio para trabajar sobre ellos desde un enfoque y mirada netamente personal y transformada.
- Identificar paradigmas que limitan el asumir cambios en relación a escenarios de incertidumbre y cambios, facilitando el reconocer los obstáculos o barreras que a nivel mental, emocional y actitudinal asumimos, con el objetivo de adoptar formas más efectivas que generen una postura proactiva hacia las oportunidades, permitiendo con ello que la organización avance hacia mejoras y nuevas oportunidades.
- Manejar asertivamente escenarios de incertidumbre y potenciales conflictos interpersonales, que pueden suscitarse como consecuencia de cambios sistémicos.
- Reforzar el nivel de compromiso para con la organización y sus objetivos.
- Permite a las organizaciones gestionar las emociones, temores y dudas que pueden surgir durante el proceso de cambio organizacional y convertirlos en oportunidades de mejora.

Pasos a seguir:

- Se dará inicio con un recordatorio del taller anterior.
- Se transmitirá información material audiovisual.
- Se indicara que formen parejas y realizaran una simulación - actuación sobre el liderazgo entre jefe/supervisor y subordinado.
- Para finalizar se realizara la discusión final de los temas realizados

Modulo 04: Taller Lider Coach

Se desarrollara en dos fases:

- **Trabajo en equipo**
- **Herramientas del Coaching**

Tiempo: 02 horas.

Objetivos:

- Identificar el sentido de propósito del equipo; así como, de cada participante, para que sirva de base para entablar los lineamientos estratégicos del equipo.
- Reforzar los vínculos de integración, comunicación y confianza como base del trabajo en equipo efectivo.
- Llevar a la práctica competencias clave de trabajo en equipo.
- Generar conciencia sobre la importancia del aporte individual en el cumplimiento de metas globales.
- Generar la toma de conciencia del valor agregado que tiene la participación de cada miembro del equipo en la misma empresa.

- Se reforzará el papel del “Líder Coach”, propiciando que las personas se replanteen el rol del líder: de estructuradores y generadores de normas, políticas y procedimientos, a estrategias y desarrolladores de equipos según la cultura de la organización.
- Para ello recibirán en el taller diferentes herramientas y técnicas de Coaching orientadas a su entorno inmediato (personal y laboral)
- Trabajar competencias relacionadas al Líder Coach (comunicación, escucha activa, preguntas poderosas).
- Desarrollar un plan de mejora de las habilidades que deben trabajar como “líder/coach” de sus respectivos equipos.

Pasos a seguir:

- Se dará inicio con un recordatorio del taller anterior.
- Se transmitirá información material audiovisual.
- En el taller anterior se realizó el sorteo de 2 grupos de 10 integrantes, para que se preparen y elaboren un guion para el “Teatro de liderazgo”, se contará con la asistencia de todo el personal de la empresa.

Modulo 05: Clausura.

- La clausura estará a cargo del personal de trabajo social y el Jefe de Administración de la empresa Concyssa Industrial S.A.C.

5.8 Cronograma

Actividades programadas	Cronograma				
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Reunión de comunicación	X				
Taller : Liderazgo Transformacional		X			
Taller: Liderando el cambio			X		
Taller: Líder Coach				X	
Clausura					X

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Araujo, J y Fierro, I. (2016). *Estudio del liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones en el distrito metropolitano de Quito*. Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/131/135>
- Bermudez, G (2017). *Coaching: una herramienta para el liderazgo transformacional*. (Monografía pregrado) Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16896/Berm%C3%BAdezOlayaGerm%C3%A1nEnrique2017.pdf;jsessionid=BA4765769C4FED4A3CD0A74049F1D54E?sequence=1>
- Brown, O (2012). *Liderazgo y cambio organizacional*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>
- Bujan, A (2018). *Liderazgo Transformacional*. Recuperado de <https://www.encyclopediainfinanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>.
- Castro, C. y Chávez, L. (2017). *Asociación del liderazgo en el desempeño laboral de los Colaboradores administrativos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones–San Martín-2017* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión. Lima, Perú. Recuperado en https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU_097d791aca2d8937da5dfdb23e5603d0
- Chahuayo, M (2016). *Liderazgo transformacional en directores de educación básica regular de Lircay – Huancavelica* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú. Recuperado

en <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4274/Chahuayo%20Quisp e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruz, Y y Rodea, M (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca.* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México. Amecameca, México. Recuperado en <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf>

Duran, M y Castañeda, D (2015). *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios.* Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16256/1/Relaci%C3%B3n%20entre%20liderazgo%20transformacional%20y%20transaccional%20con%20la%20conducta%20de%20compartir%20conocimiento%20en%20dos%20empresas%20de%20servicios.pdf>

EAE Business School.(s.f). *Que es el liderazgo transformacional.* Recuperado en <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-el-liderazgo-transformacional>

Enríquez, L (2017). *Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de concepción* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú. Recuperado en <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4290/Enriquez%20Ore.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Escuela Europea de Management (2016). *Ríndete al liderazgo transformacional: ventajas del modelo.* Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-de-empresas/rindete-al-liderazgo-transformacional-ventajas-del-modelo>

- Hermosilla, D; Amutio, A; Da Costa, S y Páez, D (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Universidad del País Vasco. San Sebastián, España. Recuperado de <https://journals.copmadrid.org/jwop/article.php?id=c3e0c62ee91db8dc7382bde7419bb573>
- Huerta, M y Padilla, B (2016). *Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa brando's*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2338/1/RE_ADMI_MELISSA.HUERTA_BRENDA.PADILLA_APLICACION.DE.UN.TALLER.DE.LIDERAZGO.TRANSFORMACIONAL_DATOS.PDF
- López, R (2012). Representaciones sociales del liderazgo en organizaciones comunitarias (tesis de pregrado). Recuperado en <file:///C:/Users/AsistSocial/Desktop/Nueva%20carpeta/concyssa/TRSLopez%20%20programa.pdf>
- Mata, J. (s.f). *Transformacional*. Recuperado de http://www.academia.edu/14904837/Liderazgo_Transformacional
- Mendoza, M (2015). *"Estilos de liderazgo de gerentes y jefes de la división agrícola de un ingenio azucarero de Escuintla."* (Tesis de posgrado). Universidad Rafael Landívar. Verapaz, Guatemala. Recuperado en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Mendoza-Maria.pdf>
- Negreiros, Y (2017). *Estilo de liderazgo directivo que ejercen los jefes adjuntos de la sala de casino Vision Games Corporation*. (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. Recuperado en <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1545/TRAB.SUF.PROF.%20NEGREIROS%20ANEZ%20YANETH%20MIRIAN.pdf?sequence=2&isAllowed=yhttps://www.universidadviu.com/el-liderazgo-transformacional-la-cultura-de-la-motivacion/>

Oxford Business Group, (2017). El 45% de CEO peruanos cree que se necesita mayor liderazgo en las empresas (Portal de negocios). Recuperado en <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/242680-ceo-peruanos-mayor-liderazgo-en-las-empresas/>

Paredes, L. (Trujillo, 2015). *Liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Otuzco 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Recuperado en http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4637/paredescastillo_lorena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, E (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú. Recuperado en http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7091/Rojas_GE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SUPERA (2014). *El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores*. (Diario Gestión). Recuperado en <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545>

Suarez, F (2015). *El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores*. (Informe final). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7310/1/T-UC-0007-227i.pdf>

Temple, I (2017). *La desilusión del liderazgo*. (Diario El Comercio). Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/desilusion-liderazgo-ines-temple-440638>

Universidad Internacional de Valencia (2018). *El liderazgo transformacional. La cultura de la Motivación*. Recuperado de <https://www.universidadviu.com/el-liderazgo-transformacional-la-cultura-de-la-motivacion/>

Urizar, S (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos, Cobán alta Verapaz*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Verapaz, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>

Villalon, X (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile. Las Condes, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133625/TESIS_%20MAGISTER.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?	Determinar el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.	La investigación es de tipo descriptivo, transversal , con un diseño no experimental y con un enfoque cuantitativo
Problema Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión influencia idealizada, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?	Identificar según la dimensión influencia idealizada, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.	<p>La población de estudio está comprendida por 55 trabajadores que están bajo jefatura y supervisión en la empresa Concyssa Industrial S.A.C.</p> <p>N= 55 participantes</p> <p>El tamaño de la muestra es censal está constituida por la totalidad de la población, es decir los 55 trabajadores, dado que, al representar una cantidad reducida, se asume al universo como muestra de estudio.</p>
¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión motivación inspiracional, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?	Identificar según la dimensión motivación inspiracional, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.	
¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión estimulación intelectual, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?	Identificar según la dimensión estimulación intelectual, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.	
¿Cuál es el nivel de liderazgo transformacional, según la dimensión consideración individualizada, de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018?	Identificar según la dimensión consideración individualizada, el nivel de liderazgo transformacional de los jefes y supervisores de la empresa Concyssa Industrial S.A.C, Periodo 2018.	

ANEXO 2: CUESTIONARIO

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: (M)(F)	Tiempo trabajando en la empresa:
Tiempo trabajando con su actual supervisor:			Fecha: / /

N°	Items	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi	Neutro	A veces	Nunca
Dimensión: Estimulación intelectual						
1	Mijefeescreativo, 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.					
Dimensión : Consideración individualizada						
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.					
Dimensión: Motivación e inspiración						
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.					

Dimensión: Influencia idealizada o carisma						
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



Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 06 de noviembre del 2018

Carta N° 2610-2018-DFPTS

Señora
MARTHA BEDREGAL OYAGUE
GERENTE GENERAL
CONCYSSA INDUSTRIAL S.A.C.
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Giovanna HUAMAN CASTRO**, estudiante de la Carrera Profesional de Trabajo Social de nuestra Facultad, identificada con código 48-1881360, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



DR. RAMIRO GÓMEZ SALAS
Decano (a)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RI-SUE-
LD. 983334



Av. Petit Thouars 248, Lima
Teléfonos: 433 1815 • 433 2795 Anexo: 3304
E-mail: psio-soc@uigv.edu.pe