



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**“NIVEL DE INFLUENCIA DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE
SERVICIOS MÚLTIPLES FRUTOS DE SELVA,
MOYOBAMBA-2018”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

BACH. JULEISI PÉREZ TANTALEÁN

PERÚ

2018

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis se lo dedico con mucho amor y cariño a Dios por darme la vida, a mis padres por el apoyo que me han brindado día a día, por lo consejos de seguir adelante, triunfar y ser una mejor persona en la vida y en la sociedad, porque estuvieron conmigo en cada etapa de mi educación dándome fuerzas para no rendirme y levantarme cada vez que caía.

A mi hijo amado, por ser la fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para la que la vida nos depare un futuro mejor y que el siga el ejemplo del aprendizaje, la educación y las ganas de seguir adelante.

A mi esposo, por la paciencia y la espera en cada momento difícil, por la comprensión y la motivación que me brindaba cada vez que me rendía y por sus palabras de aliento para salir adelante juntos, con nuestro pequeño hijo.

A mi hermana y sobrina por sus pequeñas locuras, que hacían que cada momento sea especial.

AGRADECIMIENTO

A dios por darme un día más de vida y poder realizar este trabajo de tesis en su totalidad.

A mis padres, por el esfuerzo que hicieron para conseguir los recursos necesarios y apoyarme en la realización de la tesis.

A mi esposo e hijo, por el apoyo, la paciencia y espera en el momento de realización y ejecución de la tesis.

A mis maestros y asesores, por las enseñanzas y conocimientos brindados para la aplicación de la tesis.

A mis amigas que estuvieron junto a mí en esta batalla de esfuerzo y dedicación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación lleva por título “Nivel de influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de servicios múltiples frutos de selva-2018”.

El objetivo general fue determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

La investigación fue de tipo descriptiva explicativa. El nivel básico. La población para este trabajo de investigación fueron los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva (8 trabajadores). La técnica utilizada en esta investigación fue la encuesta.

Las principales conclusiones fueron: El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los trabajadores. El líder incita a todo el personal a desarrollar habilidades intelectuales en la organización. Asimismo existe suficiente confianza, como para permitir que individualmente se tome decisiones, cuando la empresa lo requiera. Se tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización. Asimismo la comunicación en la organización es asertiva. El personal asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder. El personal es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa, existe un pequeño porcentaje que no lo considera así. El personal es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder. Asimismo el personal se identifica con el trabajo que realiza en la empresa.

Palabras clave: liderazgo transformacional, desempeño laboral, clima organizacional, motivación, recursos humanos.

ABSTRAC

The present research work is titled "Level of influence of transformational leadership in the performance of the workers of the cooperative of multiple services fruits of forest-2018".

The general objective was to determine the level of influence of the transformational leadership in the performance of the workers of the Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

The investigation was of explanatory descriptive type. The basic level The population for this research work was the workers of the Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva (8 workers). The technique used in this investigation was the survey.

The main conclusions were: Transformational leadership positively influences the performance of workers. The leader encourages all staff to develop intellectual skills in the organization. There is also enough trust, as to allow decisions to be made individually, when the company requires it. You have autonomy in making decisions to achieve the objectives of the organization. Likewise, the communication in the organization is assertive. The personnel assumes with responsibility the activities that are entrusted to them by their leader. The staff is motivated to be trained and acquire knowledge that helps the development and fulfillment of the objectives of the company, there is a small percentage that does not consider it that way. The staff is able to admit the mistakes they make in their work and try to reach a solution with their leader. Likewise, the staff identifies with the work they do in the company.

Key words: transformational leadership, work performance, organizational climate, motivation, human resources.

INDICE

| | |
|---|-------------------------------|
| TITULO | ¡Error! Marcador no definido. |
| DEDICATORIA..... | 2 |
| AGRADECIMIENTO..... | 3 |
| RESUMEN | 4 |
| ABSTRAC | 5 |
| INDICE | 6 |
| INDICE DE TABLAS | 8 |
| INDICE DE FIGURAS | 9 |
| INTRODUCCION | 11 |
| CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION | 12 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 12 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 15 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 15 |
| 1.3.1. Objetivos generales..... | 15 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.4. Justificación del estudio | 16 |
| 1.5. Limitaciones de la investigación..... | 17 |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | 18 |
| 2.1. Antecedentes del estudio | 18 |
| Nacionales..... | 18 |
| Regional..... | 21 |
| 2.1. Bases teóricas..... | 21 |
| 2.1.2. Liderazgo transformacional..... | 21 |
| 2.1.3. Desempeño de los Trabajadores..... | 39 |
| 2.2. Definición de términos..... | 46 |
| 2.3. Hipótesis | 48 |
| 2.3.1. Hipótesis general..... | 48 |
| 2.3.2. Hipótesis específicas | 48 |
| 2.4. Variables | 48 |
| Variable Independiente..... | 48 |

| | |
|--|----|
| Variable Dependiente | 48 |
| 2.4.1. Definición conceptual de la variable | 48 |
| 2.4.2. Definición operacional de la variable | 48 |
| 2.4.3. Operacionalización de la variable | 50 |
| CAPITULO III: METODOLOGIA..... | 52 |
| 3.1. Tipo y nivel de investigación | 52 |
| 3.1.1. Tipo: Descriptiva-Explicativa..... | 52 |
| 3.1.2. Nivel: básico | 52 |
| 3.2. Descripción del ámbito de la investigación..... | 52 |
| 3.3. Población y muestra..... | 52 |
| 3.3.1. Población..... | 53 |
| 3.3.2. Muestra..... | 53 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos..... | 53 |
| 3.4.1. Técnicas de recolección de Datos | 53 |
| 3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos | 53 |
| 3.4.3. Fuentes de Recolección de Datos | 54 |
| 3.5. Validez y confiabilidad del instrumento | 55 |
| 3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos | 55 |
| 3.7. Recursos Humanos..... | 56 |
| 3.8. Recursos Materiales..... | 56 |
| 3.9. Presupuesto o Financiamiento..... | 56 |
| 3.10. Financiamiento:..... | 57 |
| CAPITULO IV: RESULTADOS..... | 58 |
| 4.1. Liderazgo transformacional | 58 |
| 4.2. Desempeño de los trabajadores | 68 |
| 4.3. Contrastación de hipótesis | 78 |
| 4.4. Alfa de Cronbach | 81 |
| CAPITULO V: DISCUSIÓN | 82 |
| CONCLUSIONES..... | 85 |
| RECOMENDACIONES | 87 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 88 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1: Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño..... | 43 |
| Tabla N° 2: Operacionalización de la variable independiente | 50 |
| Tabla N° 3: Operacionalización de la variable dependiente | 51 |
| Tabla N° 4: Muestra | 53 |
| Tabla N° 5: Alfa de Cronbach..... | 55 |
| Tabla N° 6: Cronograma de Actividades | 55 |
| Tabla N° 7: Presupuesto | 56 |
| Tabla N° 8: Total presupuesto..... | 57 |
| Tabla N° 9: ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización? | 58 |
| Tabla N° 10: ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva? | 59 |
| Tabla N° 11: ¿Tu líder, te incita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización?..... | 60 |
| Tabla N° 12: ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización? | 61 |
| Tabla N° 13: ¿Cumple con los objetivos trazados o esperados en la empresa?62 | |
| Tabla N° 14: ¿El ser carismático influye como ejemplo a seguir?..... | 63 |
| Tabla N° 15: ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera? | 64 |
| Tabla N° 16: ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás?..... | 65 |
| Tabla N° 17: ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización? | 66 |
| Tabla N° 18: ¿La comunicación en la organización es asertiva? | 67 |
| Tabla N° 19: ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora? | 68 |

| | |
|---|----|
| Tabla N° 20: ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas? | 69 |
| Tabla N° 21: ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa?, | 70 |
| Tabla N° 22: ¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder? | 71 |
| Tabla N° 23: ¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos? | 72 |
| Tabla N° 24: ¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa? | 73 |
| Tabla N° 25: ¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder? | 74 |
| Tabla N° 26: ¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora? | 75 |
| Tabla N° 27: ¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza? | 76 |
| Tabla N° 28: ¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa?..... | 77 |
| Tabla N° 29: Tabla de contingencia | 80 |
| Tabla N° 30: Prueba Estadística de Chi Cuadrado | 80 |
| Tabla N° 31: Alfa de Cronbach..... | 81 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura N° 1: ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización? | 58 |
| Figura N° 2: ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva? | 59 |
| Figura N° 3: ¿Tu líder, te incita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización? | 60 |
| Figura N° 4: ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización? | 61 |
| Figura N° 5: ¿Cumples con los objetivos trazados o esperados en la empresa? | 62 |
| Figura N° 6: ¿El ser carismático influye como ejemplo a seguir?..... | 63 |

| | |
|--|----|
| Figura N° 7: ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera? | 64 |
| Figura N° 8: ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás?..... | 65 |
| Figura N° 9: ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización? | 66 |
| Figura N° 10: ¿La comunicación en la organización es asertiva?..... | 67 |
| Figura N° 11: ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora? | 69 |
| Figura N° 12: ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas?..... | 69 |
| Figura N° 13: ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa?, | 71 |
| Figura N° 14: ¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder? | 72 |
| Figura N° 15: ¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos? | 73 |
| Figura N° 16: ¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa? | 73 |
| Figura N° 17: ¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder? | 74 |
| Figura N° 18: ¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora? | 75 |
| Figura N° 19: ¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza? | 77 |
| Figura N° 20: ¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa? | 78 |
| Figura N° 21: Contrastación de hipótesis | 81 |

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación lleva por título: “Nivel de influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de servicios múltiples frutos de selva-2018”.

Este trabajo de investigación se presenta distribuido en los siguientes capítulos:

En el capítulo 1: Problema de investigación: Se formula el problema general y los específicos. También se menciona el objetivo general y específico.

En el capítulo 2: Marco teórico: se menciona antecedentes del estudio y las bases teóricas acerca de las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral, así como las hipótesis.

En el capítulo 3: Metodología, se menciona el tipo y nivel de investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

En el capítulo 4: Resultados se muestran los resultados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores.

En el capítulo 5: Discusión, se compara los resultados obtenidos con los antecedentes y las bases teóricas.

Finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones, así como se mencionan las fuentes de información utilizadas en el trabajo de investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del problema

FRUTOS DE SELVA es una Cooperativa, persona jurídica de carácter asociativo - cooperativo sin fines de lucro, basada en un acuerdo social de cooperación, solidaridad y ayuda mutua de los socios que la componen, actualmente agrupa a más de 248 familias asociadas en 17 Comités de Bases, asentadas en los diferentes pisos ecológicos de los Ocho Valles de la Provincia de Moyobamba. FRUTOS DE SELVA desde sus inicios se ha propuesto generar un desarrollo sostenible, con visión empresarial con responsabilidad ambiental y social. El desarrollo de sus acciones está basado en principios y valores de democracia, equidad, cooperación, compromiso, honestidad, confianza, transparencia, responsabilidad, social, ambiental y trabajo en equipo, entre otros.

Fue constituida el 21 de Marzo del 2006 e inscrita en Registros Públicos el 20 de Junio del 2006 según ficha registral N°. 11010060, inicialmente formada por 11 Comités, agrupadas en Núcleos Ejecutores, con el apoyo de FONCODES, con el programa de Micro corredor Socio Económico San Martín, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID, con quienes los años 2005 hasta 2007, se desarrolló el proyecto de desarrollo de capacidades de negocios rurales en marcha, en los componentes de: Tecnología productiva, Gestión empresarial y Articulación de mercado. El cual permitió la unificación de pequeñas familias cafetaleras que viven en extrema pobreza, con limitado acceso de desarrollo, que tienen en el cultivo de café como único sustento económico de su familia. En el año 2007 FRUTOS DE SELVA, inicia sus actividades, generando experiencias comerciales con empresa nacionales y locales.

En el año 2008 FRUTOS DE SELVA, logra su certificación orgánica e inicia sus actividades institucionales, se propone exportar directamente con el

objetivo de buscar mercados justo, logrando exportar 02 contenedores a la empresa Louis Dreyfus Corporation (EE UU). Gracias a la alianza estratégica con la empresa Louis Dreyfus Perú.

En el año 2009 FRUTOS DE SELVA, logra exportar 02 contenedores a la empresa Globus Coffee LLC (EEUU). Gracias a la alianza estratégica con la empresa Rainforestrading.

En el año 2010 FRUTOS DE SELVA, logra la certificación FAIRTRADE (Comercio Justo) y se logra la relación comercial abierta a largo plazo con la empresa Sustainable Harvest y se llega a exporta 06 contenedores a los diferentes mercados: 02 contenedores a la empresa List y Beisler (Hamburg), 02 contenedores a la empresa Coffe Link International (EEUU) y 02 contenedores a la empresa Sustainable Harvest (EE UU). Gracias a la alianza estratégica con la empresa Rainforestrading y Sustainable Harvest.

En el año 2011 FRUTOS DE SELVA, se fortalece la alianza comercial abierta a largo plazo con la empresa Sustainable Harvest y se logra exportar 07 contenedores: 01 contenedor a la empresa CAFEMA International S.A., 04 contenedores FTO y 02 contenedores FT a la empresa Sustainable Harvest (EEUU). Gracias a la alianza estratégica con CEPICAFE y Sustainable Harvest. De igual manera se logra el apoyo de FUNDACION PROGRESO, con el financiamiento del proyecto: Fortalecimiento Para La Competitividad Agro Empresarial Del Grupo San Martín.

En el año 2012 FRUTOS DE SELVA, logra exportar 10 contenedores: 02 contenedor a la empresa CAFEMA International S.A., 02 contenedores a la empresa Meison P. Jobin y Cia y 06 contenedores FTO a la empresa Sustainable Harvest (EEUU). Todo ello gracias a la consolidación de una alianza estratégica con CEPICAFE y Sustainable Harvest. En el año 2012 se inicia la relación con organizaciones e instituciones que prestaban

servicios de Capacitación y asistencia Técnica, financiera y comercialización de Café: Programa de Cadena de Valor de Café de la Región San Martín (ACDI/VOCA, SOLIDARIDAD, SUSTAINABEL HARVEST), FUNDACION NEUMANN-PROASOCIO Y CEPICAFE de Piura. El 16 de Diciembre del 2012, FRUTOS DE SELVA, en su asamblea extraordinaria con una participación del 100% de los socios evalúan el modelo asociativo que aún mantiene a la organización y aprueban la transformación a Cooperativa de servicios Múltiples, que es un modelo más empresarial que permite la sostenibilidad en el tiempo de nuestra organización, por otro lado el modelo Cooperativo es también una organización de personas sin fines de lucro y persigue fines similares a una Asociación. El propósito es constituir una organización social empresarial que brinde servicios especiales de capacitación y asistencia técnica, exportación de café y otros productos agropecuarios e industriales, importación de bienes para uso de las cadenas productivas agropecuarias, servicios de ahorro y crédito, consumo, vivienda, educación, previsión y asistencia social y con ello mejorar las condiciones de vida de nuestros socios.

ENERO 2013, el proceso de transformación de Asociación de Productores Cafetaleros Fruto de Selva a Cooperativa de Servicios Múltiples FRUTOS DE SELVA, Organización de Primer Nivel, se encuentra en trámites de inscripción ante los registros públicos. FEBRERO 2013, se inicia un Proceso de Reestructuración Empresarial para la adecuación al nuevo Modelo Empresarial adoptado y elaborando sus instrumentos de Gestión como Cooperativa.

De forma representativa la historia de la Cooperativa de Servicios Múltiples FRUTOS DE SELVA influye bastante ya que a lo largo de su trascendencia como empresa han ido cambiando de gerentes por motivos de malos manejos administrativos. Y actualmente se tiene un gerente que tiene

muchas ideas, experiencia y motivación; pero los trabajadores de dicha empresa no están muy comprometidos con sus labores y eso afecta el desempeño de cada uno y las metas de la empresa, es por estos motivos que se toma a esta empresa, para que a través de esta investigación se pueda describir cuales es la influencia que tiene el gerente en sus trabajadores.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye el Liderazgo Transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivos generales

Determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar las teorías de liderazgo transformacional y la forma en cómo influyen en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018
2. Caracterizar la influencia del Liderazgo transformacional y el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018
3. Describir la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018

4. Explicar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018
5. Sustentar los resultados obtenidos de la investigación influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018

1.4. Justificación del estudio

La Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva es una Cooperativa, persona jurídica de carácter asociativo - cooperativo sin fines de lucro, basada en un acuerdo social de cooperación, solidaridad y ayuda mutua de los socios que la componen, actualmente agrupa a 248 familias asociadas en 17 Comités de Bases, asentadas en los diferentes pisos ecológicos de los Ocho Valles de la Provincia de Moyobamba. FRUTOS DE SELVA desde sus inicios se ha propuesto generar un desarrollo sostenible, con visión democrático con responsabilidad ambiental y social. El desarrollo de sus acciones está basado en principios y valores de democracia, equidad, cooperación, compromiso, honestidad, confianza, transparencia, responsabilidad, social, ambiental y trabajo en equipo, entre otros.

Actualmente se ha notado que los trabajadores de la cooperativa dependen de las ordenes de la gerencia para poder proceder con sus labores, pero muchas veces estas no son realizadas en su totalidad y perjudican a los procedimientos diarios de la organización; por ende se toma la siguiente definición de liderazgo que “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (Davis and Newstron, 1991), por otra parte la productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando

dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Por esta razón, el desempeño de los trabajadores es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006). Por lo tanto, los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

1.5. Limitaciones de la investigación

La limitación de la investigación son las siguientes:

- Los escasos fondos para el tesista, por lo que se realiza una investigación básica.
- Las complicaciones que se puedan generar a partir de la hipótesis.
- El espacio geográfico al cual está dirigida esta investigación es pequeño en cuanto a los miembros que residen en esta ciudad.
- No se tiene toda la predisposición de los trabajadores para la aplicación del instrumento de la técnica utilizada para la evaluación del proyecto.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio

Nacionales

Luz Marina Morocho Cáceres (2010), en su estudio titulada, “Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite santa rosa región callao”, llega a la conclusión que existe relación entre el liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas el cual tiende a ser adecuado y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Existe correlación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Existe correlación alta y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Existe correlación muy baja y no significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. Existe correlación baja y significativa entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Iris Patricia Alfaro Bazan, Ivan Javier Rivarola Ganoza (2005), en su tesis titulada, “Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas”, llegaron a la conclusión que, el enfoque

humanístico de la administración promovió una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa desarrollada y conocida hasta principios del siglo XX. surge ante la necesidad de contrarrestar la fuerte deshumanización existente en el trabajo, con la aplicación de métodos científicos, rigurosos, rutinarios y extremadamente precisos, a los que los trabajadores debían someterse forzosamente. Producto del experimento desarrollado por Elton Mayo y sus seguidores en Hawthorne, se reconoce la relación existente entre las condiciones físicas y la eficiencia de los obreros y cómo estas pueden ser afectadas por condiciones psicológicas. Los investigadores se preocuparon en estudiar las relaciones humanas en el trabajo y constataron que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas en relación a la forma cómo se administra una organización. Las creencias que pueden ser reales o imaginarias influyen de manera considerable en las actitudes y comportamientos que el grupo considera aceptables. La teoría de las relaciones humanas constató la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Entendemos por liderazgo a la influencia que tiene una persona frente a otras, en una situación expresa, que se orienta a la consecución de diversos objetivos mediante el proceso de la comunicación humana. Debemos distinguir dos aspectos fundamentales en el concepto de liderazgo: el entendido como cualidad personal y un segundo aspecto, como función. El comportamiento del líder debe ayudar y contribuir a todo grupo humano a alcanzar los objetivos trazados por la organización, expresado en otras palabras, debe contribuir al logro de la satisfacción de sus necesidades.

Internacionales

Jorge Luis Hernández Cuesta (2013), en su tesis titulada “El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica” llegó a la

conclusión que no se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la teología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa.

Teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación.

Ximena Georgette Villalón Camus (2014) en su investigación titulada, “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” llega a la conclusión de que a partir de la investigación realizada, de carácter cualitativa y exploratoria, y guiados por la pregunta de investigación, se ha podido conocer la vivencia de profesores y docentes en torno al proyecto educativo del colegio Simón Bolívar, el tipo de liderazgo predominante, y las distintas dimensiones presentes en el discurso de los actores. Si bien se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales. La ausencia de un 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. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados.

Regional

Roger Caro Melendez, (2012) en su tesis titulada “Relación entre clima organizacional y desempeño profesional del personal de la Dirección de Gestión Institucional de la DRE San Martín-Moyobamba, 2012” llega a las siguientes conclusiones optimizar la gestión institucional atendiendo a las fortalezas del recurso humano de la sede administrativa de la DRES Orientando la toma de decisiones y las políticas institucionales que permitan crear un ambiente favorable, de mayor confianza y participación que promueva mejorar el rendimiento laboral del personal y que resulta importante reconocer por qué en el área de gestión Institucional de la Dirección Regional de Educación de San Martín se presentan dificultades en los recursos humanos, tales como problemas de comunicación, motivación, baja productividad, entre otros.

2.1. Bases teóricas

Temas que sustentan el liderazgo transformacional

2.1.2. Liderazgo transformacional

2.1.2.1. Definición de liderazgo

Chiavenato menciona que el liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. Es tan importante y necesario para una organización del cualquier tipo desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de las

organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones. Y cuando hablamos de liderazgo, necesariamente se debe hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo. (Chiavenato, 2000)

(Gibson, Ivancevich y Donnelly) definen al liderazgo como una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001 p.308).

2.1.2.2. Importancia del liderazgo

Chiavenato, (2000) la importancia del liderazgo radica en lo siguiente:

- 1.** Es importante porque proyecta las habilidades y capacidades de una persona para guiar y dirigir.
- 2.** Una organización puede tener un sistema adecuado, y no poseer una gestión adecuada, debido a la no existencia de un líder apropiado. Por el contrario han existido organizaciones con sistemas de planificación y organización inadecuada, pero que con un adecuado líder han logrado sobrevivir.
- 3.** Es vital para la gestión de cualquier tipo de organización.

2.1.2.3. Líder

El carisma viene de los antiguos griegos y los romanos que creían que: “el líder nace y no se hace”, las personas nacían con cualidades innatas, un don que es atribuido por la gracia divina. El término ha venido evolucionando con carácter distintivo.

Un líder es según **D. Biosca, (1994)**: “guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano.” “En el sentido más amplio el que dirige, por ser iniciador de una conducta social, por dirigir, organizar o regular los esfuerzos de otros, o por el prestigio, poder o posición, el verdadero impulsor de la conducta social.”

B. Raven, y J. Rubin, (1983) define el líder "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas"

Un líder pone a la dirección, da la guía y motiva a las personas, para lograr los objetivos y metas trazadas.

2.2.1.4. Definición de liderazgo transformacional

Se soporta con los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascall y Strauss (2009). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006a), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de

dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Asimismo, para **Velásquez (2006)**, el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Este último autor citado afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

Por su parte, **Lerma (2007)**, agrega como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Coincidiendo con lo señalado, **Leithwood, Mascall y Strauss (2009)** afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Por lo antes descrito, se entiende que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores; siendo pertinente considerar estas acciones de los líderes en cualquier tipo de organización, por cuanto indistintamente de las actividades llevadas a cabo, es requerido un proceso de dirección focalizado a la transformación, el cual se relaciona con el logro de los objetivos. Así entonces, el liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.

2.2.1.5. Características personales del líder transformacional

Los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de amplio debate. Maxwell (2007), cita a Senge (2001), indicando que este autor propone tres tipos de liderazgo los cuales incluyen el directivo visionario, el transformador y el creador de ambientes. El visionario conoce las competencias demandadas en el mercado, el transformador impulsado por el cambio y el creador de nuevos escenarios.

De acuerdo con Maxwell (2007), el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.

Según Bass y Avolio (2006), los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

Para los últimos autores citados, la orientación hacia el proceso transformativo, implica el establecimiento de parámetros para dar cobertura a las necesidades de crecimiento personal, generando compromiso hacia el logro del objetivo grupal. Este cambio genera como resultado que los seguidores tengan la

Posibilidad de convertirse en líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados; generando un efecto multiplicador en cuanto estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo organizacional.

De esta manera, al referir las características del líder transformador, se señalan las planteadas por los autores referidos, siendo estas las siguientes:

a) Carisma. Bass y Avolio (2006), indican que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de confianza, al demostrar una conducta ética y moral.

Para los mismos autores, cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las

amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación.

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores. Focalizándose en lo colectivo, centrándose en el logro de los propósitos esenciales.

Asimismo, coincidiendo con lo mencionado, Conger y Riggio (2007), señalan que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

b. Creatividad. Bass y Avolio (2006), señalan que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan, incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

También Bass y Riggio (2006), agregan que el líder creativo debe demostrar competencias para asumir la responsabilidad de dirigir hacia el libre logro de los objetivos. Dicho líder debe tener una visión orientada al futuro, dirigiendo sus energías para enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado. Un líder

creativo no utiliza el pensamiento convencional, emplea de manera eficaz su inteligencia y asume la sabiduría como un medio para alcanzar el éxito.

Por otra parte, Conger y Riggio (2007), coinciden con lo señalado, afirmando que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

c. Interactividad. En opinión de Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

En este mismo sentido, Bass y Riggio (2006), aseveran que los líderes transformacionales ejercen influencia sobre sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de manera conjunta, buscando la colaboración de todo el personal de la organización.

Del mismo modo, Conger y Riggio (2007), agregan que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

d. Visión. Para Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante

para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Por su parte, Bass y Riggio (2006), indican que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

En el criterio de Conger y Riggio (2007), el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización, se da por cuanto los seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales. Por ello, el líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor para que éste se identifique con los valores impulsores del logro de la visión organizacional. Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas, fomentar el espíritu colaborativo, concretando un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

e. Ética. Bass y Avolio (2006), señala que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Aseveran Riggio y Reichard (2008), que el líder transformacional se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad. Estos líderes demuestran competencias para ejercer una

dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad

En esta misma temática, Riggio y Lee (2007), agregan que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

f. Orientación a las Personas. Según Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos.

Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Confirmando lo mencionado, Velásquez (2006), señala que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de estos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Del mismo modo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009), agregan que bajo la óptica del liderazgo transformacional, la mejor forma en la que una organización motiva y gestiona a sus empleados supone un

activo importante a través del cual se pueden derivar ganancias competitivas.

g. Coherencia. Bass y Avolio (2006), señalan que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Agrega Velásquez (2006), que el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

Al mismo tiempo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009), agregan que los líderes transformacionales muestran elevada capacidad para adaptarse así como reorientar su acción directiva en función de un entorno cambiante, logrando la coherencia necesaria para crear sinergia entre los grupos de personas a su cargo.

Ello supone mantener la coherencia entre sus actuaciones con los lineamientos estratégicos de las organizaciones, tales como la misión, la visión incluso los valores de la organización. Dicha coherencia les conlleva a ejercer una actitud positiva a la colaboración así como a la participación de los grupos para alcanzar el éxito en la estrategia empresarial; por lo cual este líder mantiene la armonía entre lo que piensa, dice y hace; es decir, entre el pensamiento, la palabra y la acción.

De lo descrito por Leithwood, Mascall y Strauss (2009), cada una de las características de los líderes son elementos que determinan las

acciones emprendidas en el liderazgo transformacional, siendo ellas pertinentes para las actividades desarrolladas en cualquier tipo de organización, por cuanto quienes ejercen las labores de directivos deben entre otras consideraciones demostrar el carisma para relacionarse con los trabajadores y su entorno, ser creativos en sus procesos de dirección, mostrar la interactividad necesaria para interrelacionarse adecuadamente, orientar a los trabajadores de la empresa para el logro de la visión, demostrando así una orientación ética, manifestando coherencia entre el decir y el hacer, siendo todo esto esencial en las organizaciones de la postmodernidad.

2.2.1.6. Factores del liderazgo transformacional

Los factores del liderazgo organizacional, aluden a un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación del mismo en el ambiente institucional. En cuanto a los factores del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (2006), incluyen los siguientes:

a. Consideración Individual. Los referidos autores, aseveran que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Ahora bien, Velásquez (2006), agrega que el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores.

Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y

fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo.

Opinan Leithwood, Mascall y Strauss (2009), que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo, demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional.

De igual forma, los autores antes mencionados (2009) agregan que el líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

b. Estimulación Intelectual. Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Dentro de este marco de referencia, Bass y Riggio (2006), agregan que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias

ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

En el criterio de Leithwood, Mascall y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

c. Motivación/Inspiración. Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

En la opinión de Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

Para Velásquez (2006), tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir.

d. Influencia Idealizada. Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia

idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

Opinan Bass y Riggio (2006), que el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que los individuos y las organizaciones operan, generando influencia sobre el personal.

e. Tolerancia Psicológica. Bass y Avolio (2006), exponen que la tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.

Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006), agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más

complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es importante que los líderes expresen la consideración individual hacia los seguidores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos. De igual forma, es necesaria la estimulación intelectual de los colaboradores, a los fines de procurar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, así como lograr la motivación e inspiración necesaria para una ejecución adecuada. De este proceso surge la influencia y la tolerancia necesaria para conducir a los grupos hacia los objetivos propuestos por la empresa.

2.2.1.7. Variables de resultado del liderazgo transformacional

Al analizar las variables de resultado, Bass y Avolio (2006), señalan que el líder puede considerar el resultado de sus acciones tomando como referencia tres aspectos: la satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad de sus seguidores; las cuales se explican seguidamente:

a. Satisfacción. Para Bass y Avolio (2006), está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades. Por su parte, Chiavenato (2006), agrega que la satisfacción comprende el grado en el cual el trabajador manifiesta su agrado con el trabajo y con la organización. Destaca que el líder a través de su actuación puede lograr que el personal se sienta agradado con las

condiciones laborales, siendo por tanto, un elemento de la dirección relevante para el logro de los objetivos.

Señala Baldoni (2007), que los líderes deben esforzarse por obtener los mejores resultados, en dicho proceso deben procurar generar satisfacción en sus seguidores, es decir, una actitud valorativa favorable la cual influye de una manera significativa en los comportamientos y como consecuencia lógica en los resultados, porque implica el grado en el cual el trabajador siente que existe correspondencia entre su esfuerzo, los resultados y las demandas laborales.

b. Esfuerzo Extra. Respecto al esfuerzo extra, Bass y Avolio (2006), señalan que son por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral. Estos líderes estimulan constantemente a sus seguidores a participar activamente, y logra concretar esta colaboración.

Chiavenato (2006), afirma que el esfuerzo del trabajador es un factor esencial para generar productividad y desarrollo en las organizaciones. De allí, es fundamental que la dirección o líderes se orienten a proveer de las iniciativas necesarias, tanto a nivel de incentivo como motivacionales, para lograr de ellos el más alto esfuerzo en pro de las metas.

c. Efectividad. Para Bass y Avolio (2006), se constituye por las acciones del líder, que provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles.

Del mismo modo, Chiavenato (2006), señala que la efectividad implica realizar las labores con eficiencia y eficacia. La eficiencia es considerada como la utilización correcta de los recursos

disponibles, mientras que la eficacia es una medida del logro de resultados.

Por su parte, Baldoni (2007) agrega que el líder debe llevar a cabo las actividades de trabajo, las cuales le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y estimular a los seguidores para que éstos se logren con el menor uso de los recursos disponibles, de manera pues, puedan ser calificados como efectivos en sus labores.

En base a lo planteado, se evidencia que en la práctica existen variables determinantes en los resultados derivados del liderazgo transformacional, las cuales se aplican dentro del ámbito organizacional, por cuanto la satisfacción se vincula con el agrado que sienten los seguidores por quienes lideran los procesos empresariales. Aunado a ello, se destaca la importancia del esfuerzo extra como un elemento para lograr mayor excelencia en las actividades vinculadas con el bienestar de los seguidores, y la productividad organizacional. Del mismo modo, también se enfatiza la efectividad, por cuanto en cualquier empresa, es fundamental alcanzar los objetivos trazados.

2.2.1.8. Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional

Ventajas:

Desarrollo de habilidades sociales

El líder es un ejemplo a seguir

Aumento de la autoestima de los trabajadores, lo que supone mayor productividad y mayores beneficios

Menores costes porque no es necesario rotar o sustituir trabajadores

Mayor probabilidad de haber nuevas y mejores iniciativas

Aprendizaje corporativo

Desventajas:

Asume que hay motivación por parte del trabajador

Los resultados son visibles a largo plazo

No todos los líderes pueden ser transformadores

Carece de detalles de aplicación

Hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

2.1.3. Desempeño de los Trabajadores

Teorías que sustentan el desempeño de los trabajadores

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen y afectan al desempeño. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2002).

2.1.3.1. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2002)

Las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. Existen cinco preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño: (Chiavenato, 2002)

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

2.1.3.1.1. Porque se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son: (Chiavenato, 2002)

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
- La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas: (Chiavenato, 2002)
- La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva

de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

2.1.3.1.2. Quien debe evaluar el desempeño

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática.

Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas: (Chiavenato,2002)

Autoevaluación de desempeño. Lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el

proceso. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

El gerente. En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado y el gerente. Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de los dos partes. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación mientras el empleado evalúa su desempeño en función de su retroalimentación suministrada por el gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo. Se evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. Además, define las metas por alcanzar.

Evaluación de 360°. En la evaluación participa el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy vulnerable si no tienes la mente abierta y receptiva al sistema.

Evaluación hacia arriba. Permite que el equipo evalúe cómo proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudara mejorar los resultados.

Comisión de evaluación de desempeño. La lleva acabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa

o indirectamente en el desempeño de los empleados. (Chiavenato, 2002)

2.1.3.1.3. Métodos para la evaluación del desempeño:

Chiavenato nos menciona los siguientes métodos que debemos tener en cuenta al momento de evaluar el desempeño (ver cuadro 1) (Chiavenato)

Tabla N° 1: Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño.

| Habilidades/ capacidades/ necesidades/ rasgos | comportamientos | Metas y resultados |
|--|------------------------|---------------------------|
| Conocimiento del cargo | Desempeño de la tarea | Cantidad de trabajo |
| Conocimiento del negocio | Espíritu de equipo | Calidad de trabajo |
| Puntualidad | Relaciones humanas | Atención al cliente |
| Asiduidad | Cooperación | Satisfacción al cliente |
| Lealtad | creatividad | Reducción de costos |
| Honestidad | Liderazgo | Rapidez en las soluciones |
| Presentación persona | Hábitos de seguridad | Reducción de desperdicios |
| Sensatez | Responsabilidad | Ausencia de accidentes |
| Capacidad de realización | Actitud e iniciativa | Mantenimiento de equipo |
| Comprensión de situaciones | Personalidad | Atención a plazos |
| Facilidad de aprendizaje | sociabilidad | Enfoque en los resultados |

Fuente. Chiavenato, 2002.

A. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño:

Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación personal de dirección y gerencia y trabajadores por hora. Los métodos más utilizados son:

Escalas gráficas. Es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en que las filas representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor. (Chiavenato, 2002.)

Selección forzada. Para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica), surgió el método de selección forzada.

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se

apliquen al desempeño del empleado y la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada. (Chiavenato, 2002)

Investigación de campo. Es uno de los métodos más completos de evaluación de desempeño, se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto evaluar el desempeño de los empleados. El método se desarrolla en tres etapas: entrevista de evaluación inicial, evaluación de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados (Chiavenato, 2002)

- b. **Métodos de incidentes críticos.** Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado. *Fuente.* (Chiavenato, 2002)

Listas de verificación. Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas gráficas. (Chiavenato, 2002.)

c. Métodos modernos de evaluación de desempeño

Caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su

propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. (Chiavenato, 2002)

Evaluación participativa por objetivos (EPPO): algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones. (Chiavenato, 2002)

2.2. Definición de términos

- 1) **Influencia Idealizada.** Respecto a ello, Bass y Avolio (2006), sostienen que el líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores.
- 2) **Liderazgo:** Chiavenato (2000), menciona que el liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.
- 3) **Liderazgo transformacional:** Bass y Avolio (2006), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional,

apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

- 4) **Desempeño de trabajadores:** Chiavenato, (2002), definen que el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen y afectan al desempeño.
- 5) **Líder:** B. Raven, y J. Rubin, (1983) define el líder como alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas.
- 6) **Evaluación de desempeño:** Chiavenato, (2002), nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.
- 7) **Motivación/Inspiración.** Bass y Avolio (2006), plantean que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.
- 8) **Satisfacción.** Para Bass y Avolio (2006), está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo.
- 9) **Esfuerzo Extra.** Respecto al esfuerzo extra, Bass y Avolio (2006), señalan que son por las acciones del líder, que provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano, incluyendo mayor aportación laboral.
- 10) **La evaluación de desempeño:** Chiavenato,(2002), nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

El liderazgo transformacional influirá positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

2.3.2. Hipótesis específicas

El liderazgo transformacional influirá negativamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

2.4. Variables

Variable Independiente

Liderazgo transformacional

Variable Dependiente

El desempeño de los trabajadores

2.4.1. Definición conceptual de la variable

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

Desempeño de los trabajadores

El desempeño de los trabajadores se refiere al resultado obtenido por las tareas realizadas de los trabajadores lo cual tendrá efecto positivo para la empresa (Chiavenato, 2002)

2.4.2. Definición operacional de la variable

Liderazgo transformacional

Esta variable será medida a través del instrumento de investigación denominado cuestionario, la técnica será la Encuesta. Su estructura considera dimensiones y sub dimensiones, 10 ítems las cuales buscan recoger la información necesaria para determinar al máximo el nivel de influencia del liderazgo transformacional.

Desempeño de los trabajadores

Esta variable será medida a través del instrumento de investigación denominado cuestionario, la técnica será la Encuesta. Su estructura considera dimensiones y sub dimensiones, 10 ítems las cuales buscan recoger la información necesaria para determinar al máximo el desempeño de los trabajadores

2.4.3. Operacionalización de la variable

Tabla N° 2: Operacionalización de la variable independiente

| Variable Independiente | Dimensiones | Sub Dimensiones | Indicadores | Escala valorativa | | | | |
|---|--|--|--|-------------------|------------|--------------|--------------|---------|
| | | | | a | b | c | d | e |
| Liderazgo transformacional | Consideración individual. Es la habilidad que tiene el líder de hacer énfasis en una atención individualizada hacia los demás y se concentra en el desarrollo de las necesidades de cada alumno a niveles más altos. Apoyo a sus seguidores. Bass y Avolio (2006) | Empatía profesional | ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | Estímulo intelectual. Es la habilidad que tiene el líder de estimular intelectualmente a los demás; los reta a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas apoyando las ideas innovadoras y creativas. Bass y Avolio (2006) | Empoderamiento | ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | | Desarrollo de habilidades | ¿Tu líder, te insita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | Motivación Es la habilidad del líder educativo de generar optimismo y fortaleza en los demás, los motiva. Hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten. Bass y Avolio (2006) | Motivación organizacional | ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | | | ¿Cumples con los objetivos trazados o esperados en la empresa? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | Influencia idealizada o carisma Es la característica que un líder debe poseer para tener prestigio y aceptación de sus seguidores, transmitiendo confianza a los demás y respeto. Facilidad para encontrar seguidores. Bass y Avolio (2006) | Carisma, moralidad | ¿El ser carismático influye como ejemplo a seguir? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | | Confianza e integridad. | ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | Responsabilidad de dirigir, motivar, entusiasmar a la gente que le rodea con los objetivos que se han establecidos. Bass y Avolio (2006), | Autonomía en la toma de decisiones | ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| | | | ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre |
| Comunicación efectiva a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Bass y Avolio (2006) | asertividad | ¿La comunicación en la organización es asertiva? | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | siempre | |

Tabla N° 3: Operacionalización de la variable dependiente

| Variable Independiente | Dimensiones | Sub Dimensiones | Indicadores | Escala valorativa | | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------------|--|-------------------|------------|---------|--------------|---------|
| | | | | a | b | c | d | e |
| Desempeño de los Trabajadores | Conocimiento del cargo El trabajador debe conocer las funciones y desempeñarse de la mejor manera en la empresa Bass y Avolio (2006) | Conocimientos y habilidades | ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | | Relaciones humanas | ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | Valores Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Bass y Avolio (2006) | Puntualidad | ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | | responsabilidad | ¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | Actitud e iniciativa Una persona decide hacer algo esperando obtener algún resultado específico a partir de ello. Bass y Avolio (2006) | Capacidad de realización profesional | ¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | Sociabilidad Aquel que de manera natural tiende a vivir en sociedad y que le gusta relacionarse con el resto de las personas. Bass y Avolio (2006) | Facilidad de aprendizaje | ¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | | Comprensión de situaciones | ¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | Recompensa Premio, una compensación o la remuneración que se le entrega a alguien por haber ganado un concurso, por haber prestado un servicio especial, o por haber realizado una tarea, entre otras opciones. Bass y Avolio (2006) | Gratificación | ¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | Cooperación Conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, realizamos con el objetivo de alcanzar una meta común. Bass y Avolio (2006) | Trabajo colaborativo | ¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |
| | Identidad Las personas deben identificarse con el lugar en el cual trabajan. Bass y Avolio (2006) | Integración y relación | ¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa? | nunca | casi nunca | a veces | casi siempre | siempre |

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo: Descriptiva-Explicativa

Investigación descriptiva. La investigación descriptiva consiste en describir y analizar las características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (Bavaresco 2006).

Los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar propiedades y características de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos por cualquier fenómeno que pueda ser sometido a análisis (Hernandez; Fernandez y Baptista 2006)

Investigación explicativa. Este tipo de investigación pretende la búsqueda, el descubrimiento, los motivos o las razones de los problemas planteados (Bavaresco, 2006). La investigación explicativa va más allá de la descripción de fenómenos, es decir están completamente dirigidos a responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

3.1.2. Nivel: básico

Se define como aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato (De la Orden,1985). Tiene como fin crear un cuerpo de conocimiento teórico sobre los fenómenos educativos, sin preocuparse de su aplicación práctica. Se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (Fox, 1981). En este sentido, la investigación de J. Piaget sobre el desarrollo de la inteligencia puede considerarse investigación básica.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población para este trabajo de investigación son todos los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva (8 trabajadores).

Según Levin y Rubin (1999), una población es el conjunto de todos los elementos que se estudian y acerca de los cuales se intenta sacar conclusiones. El concepto de población en estadística, se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. Levin y Rubin (1999.)

3.3.2. Muestra

Para la muestra de este trabajo de investigación se tomó a todos los trabajadores de todas las áreas que se describen a continuación:

Tabla N° 4: Muestra

| áreas | Área de Gerencia y administrativa | Área de Control de calidad | laboratorio | Área de SIG |
|----------|-----------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|
| Cantidad | 5 | 1 | 1 | 1 |

Sabino (2000) la define como un grupo relativamente pequeño de una población que representa características semejantes.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1. Técnicas de recolección de Datos

La Encuesta: La técnica a utilizar en esta investigación es la encuesta dirigida a los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva.

La encuesta es un recurso del cual el investigador puede valerse, para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (Sabino 1986)

3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

El Cuestionario: El instrumento de recolección de la investigación será el

cuestionario que consta de diecinueve (12) preguntas cerradas, para que el encuestado marque solo una respuesta.

El cuestionario es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que, el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que interesan, principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio (Tamayo, 1998).

3.4.3. Fuentes de Recolección de Datos

Fuente primaria.

- Libros: En todas las ramas del conocimiento humano, el material básico está contenido en libros. Un agrupamiento de ellos, de acuerdo con su tipo de usuario es el siguiente (Arenas, 1980)
- Revistas: Las revistas se caracterizan por prolongarse a lo largo del tiempo; aunque la manera en que tratan los temas es mucho menos extensa que los libros son muy actuales y novedosos a pesar de lo corto de su extensión. El artículo de revista muestra en detalle lo que en el libro se menciona brevemente. (Arenas, 1980)
- Tesis: Estos documentos, redactados como requisito académico presentan ciertas situaciones particulares tales como (Arenas,1980)

"Los documentos primarios registran los resultados inmediatos de la investigación o nuevas orientaciones de hechos ya conocidos". (Arenas, 1980)

Fuente secundaria.

Es un tipo de material ya conocido pero organizado según un esquema ya previamente determinado. Podríamos entender por fuentes secundarias

3.7. Recursos Humanos

No se necesitó la contratación de ningún personal ya que todas las actividades del presente proyecto de investigación, fue realizado por la autora.

3.8. Recursos Materiales

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- 2 millares de hojas bond
- 20 unidades de lapiceros
- 20 unidades de lápiz
- 20 unidades de borrador
- 1 Laptop
- 1 USB

3.9. Presupuesto o Financiamiento

Tabla N° 7: Presupuesto

| CÓDIGO PARTIDA | DENOMINACION DE LA PARTIDA | CANTIDAD | PREC.UNIT S/. | PREC. TOTAL |
|----------------|---------------------------------------|------------|---------------|-------------|
| | MATERIALES DE CONSUMO | | | |
| | Materiales de escritorio | | | |
| 5.3.11.30 | Papel bond A4 report | 2 millares | 38.00 | 76.00 |
| | Papel bond tamaño oficio report | 2 millares | 20.00 | 40.00 |
| | Lapiceros 031 Fine Faber Castell | 20 unid | 0.50 | 10.00 |
| | Corrector liquido | 05 unid | 5.00 | 25.00 |
| | Lápiz | 20 unid | 0.50 | 10.00 |
| | Tajador | 20 unid | 0.50 | 10.00 |
| | Borrador | 20 unid | 0.50 | 10.00 |
| 5.3.11.31 | PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE | | | |
| | Pasaje local | 5 | 50.00 | 50.00 |
| 5.3.11.33 | Servicios de consultoría | | | |
| | Asesor | 1 | 1000 | 1000 |
| 5.3.11.39 | Servicios no personales | | | |
| | internet | 40 horas | 2.00 | 80.00 |
| | tipeos | 100 unid | 0.50 | 50.00 |
| | fotocopias | 100 unid | 0.10 | 10.00 |
| | anillados | 3 unid | 8.00 | 24.00 |

Tabla N° 8: Total presupuesto

| NATURALEZA DEL COSTO | CALIFICADOR | SUB TOTAL S/. |
|----------------------|--------------------------------|----------------|
| 5.3.11.30 | Materiales de consumo | 181.00 |
| 5.3.11.31 | Pasajes y gastos de transporte | 50.00 |
| 5.3.11.33 | Servicios de consultoría | 1500.00 |
| 5.3.11.39 | Servicios no personales | 164.00 |
| TOTAL | | 1985.00 |

3.10. Financiamiento:

El financiamiento del trabajo de tesis se realizó a través de los recursos financieros del mismo autor.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Liderazgo transformacional

Tabla N° 9: ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización?

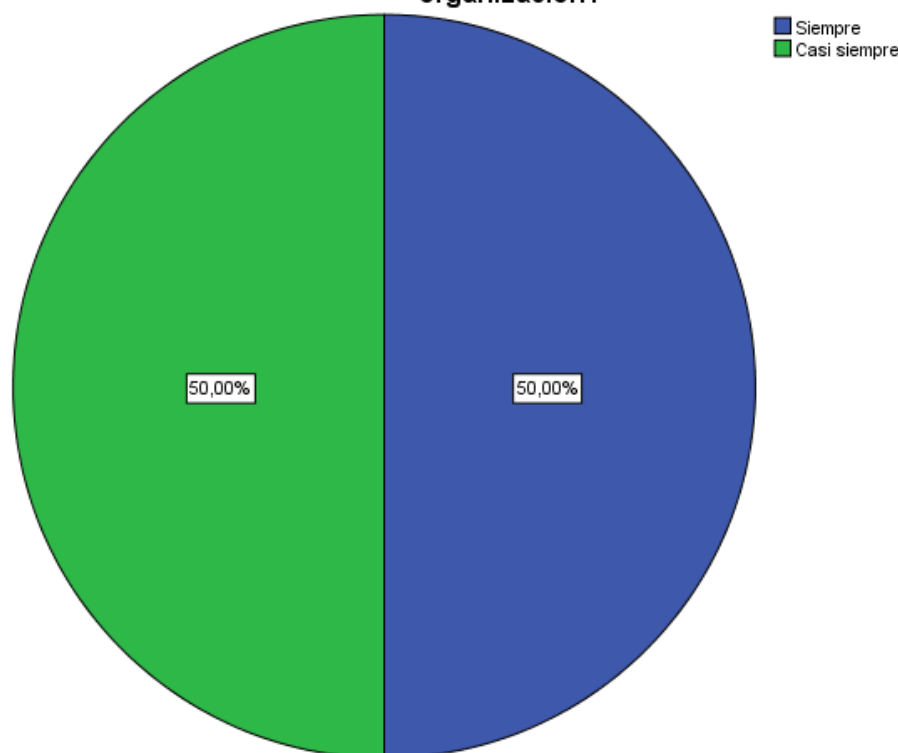


Figura N° 1: ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización?

Se puede observar que el 50% manifiesta que siempre existe un interés, para su desarrollo profesional y hacer carrera en la organización. El 50% restante manifiesta que casi siempre existe un interés, para su desarrollo profesional y hacer carrera en la organización. Se puede observar que el 100% del personal espera hacer carrera en la organización.

Tabla N° 10: ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva?

| | | | | | |
|--------|--------------|---|-------|-------|-------|
| Válido | Siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva?

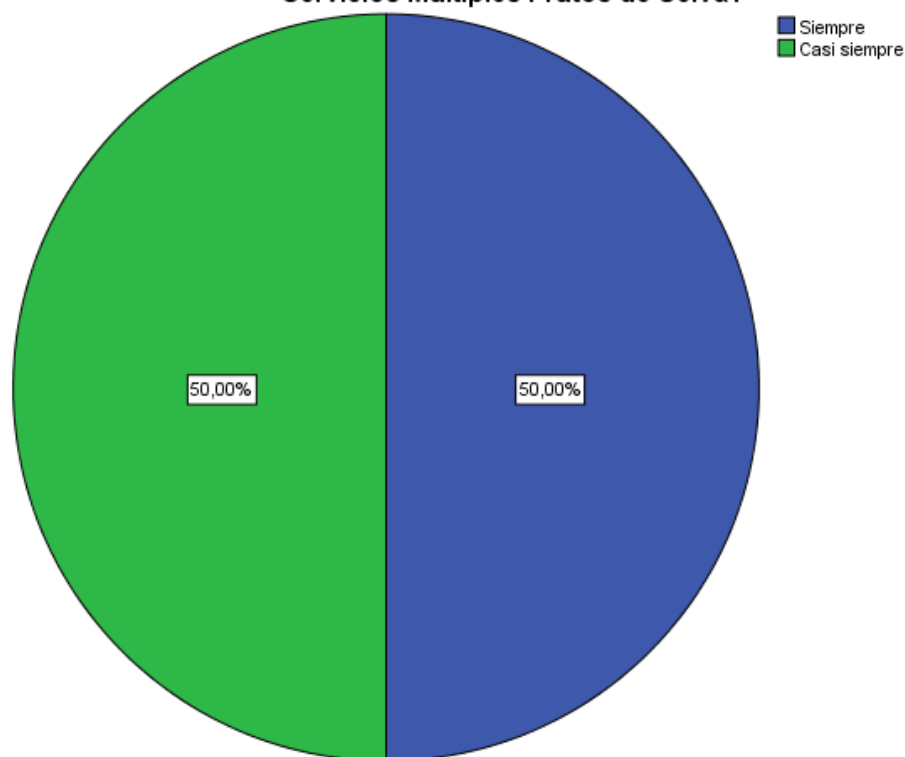


Figura N° 2: ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva?

El 50% de los encuestados manifiesta que siempre enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva. El 50% restante manifiesta que casi siempre enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva. En líneas generales el 100% enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva.

Tabla N° 11: ¿Tu líder, te incita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Casi siempre | 3 | 37,5 | 37,5 | 62,5 |
| | A veces | 3 | 37,5 | 37,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Tu líder, te insita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización?

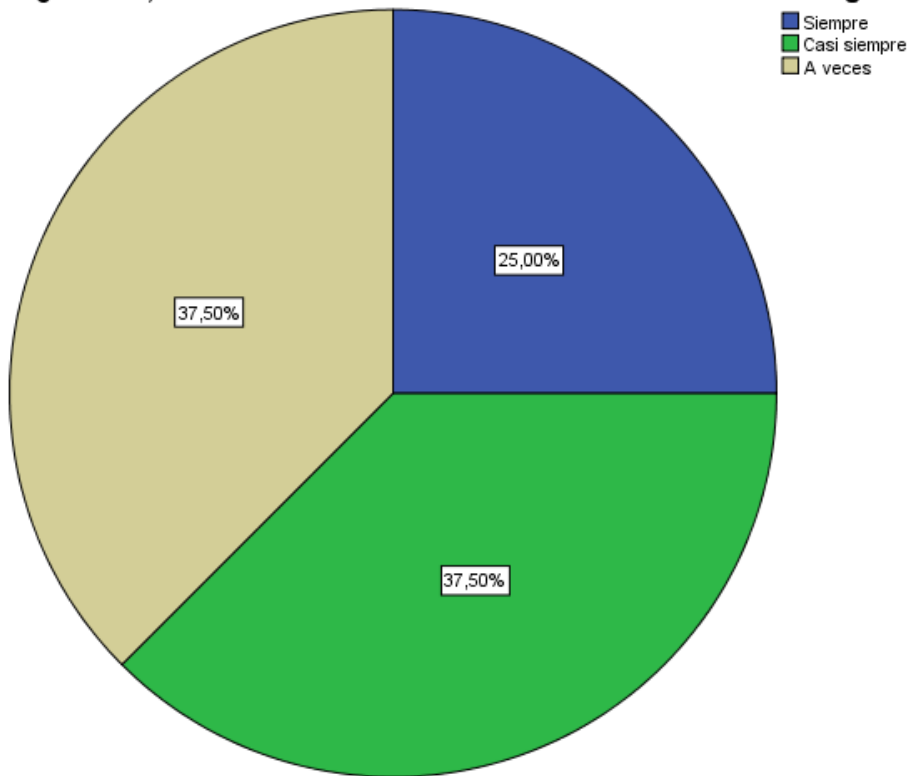


Figura N° 3: ¿Tu líder, te incita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización?

El 37.5% manifiesta que a veces el líder, le incita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización. Otro 37.5% manifiesta que lo hace casi siempre. El restante 25% manifiesta que siempre le incita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización.

Tabla N° 12: ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | A veces | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| Total | | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización?

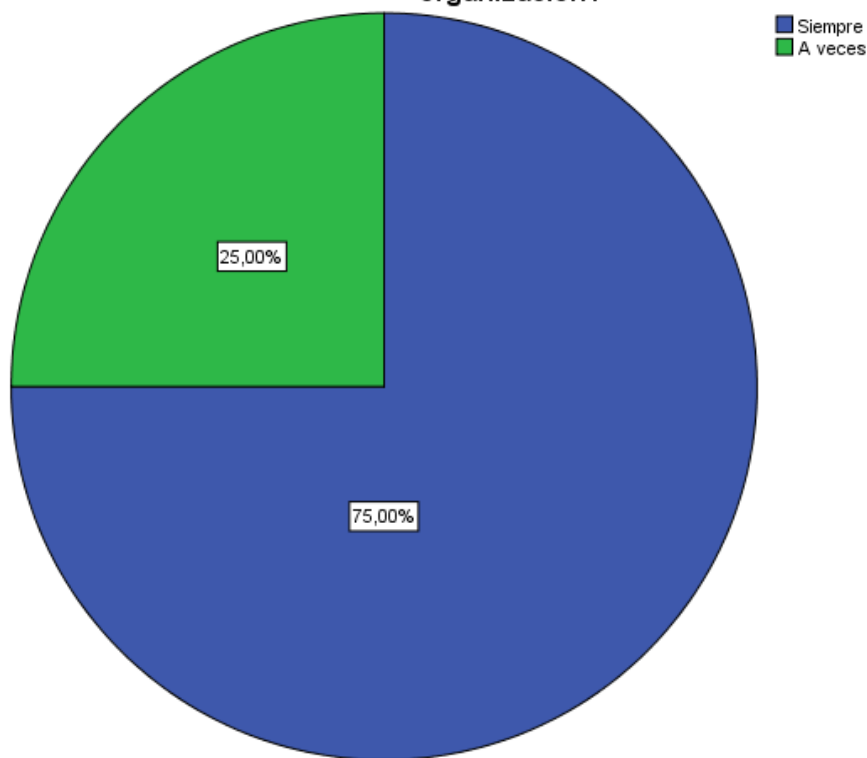


Figura N° 4: ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización?

El 25% de los encuestados manifiesta que a veces se siente motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización. El 75% manifiesta que siempre se siente motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización

Tabla N° 13: ¿Cumple con los objetivos trazados o esperados en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 7 | 87,5 | 87,5 | 87,5 |
| | A veces | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |



Figura N° 5: ¿Cumple con los objetivos trazados o esperados en la empresa?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que a veces cumple con los objetivos trazados o esperados en la empresa. El 87.5% restante manifiesta que siempre cumple con los objetivos trazados o esperados en la empresa.

Tabla N° 14: ¿El ser carismático influye como ejemplo a seguir?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

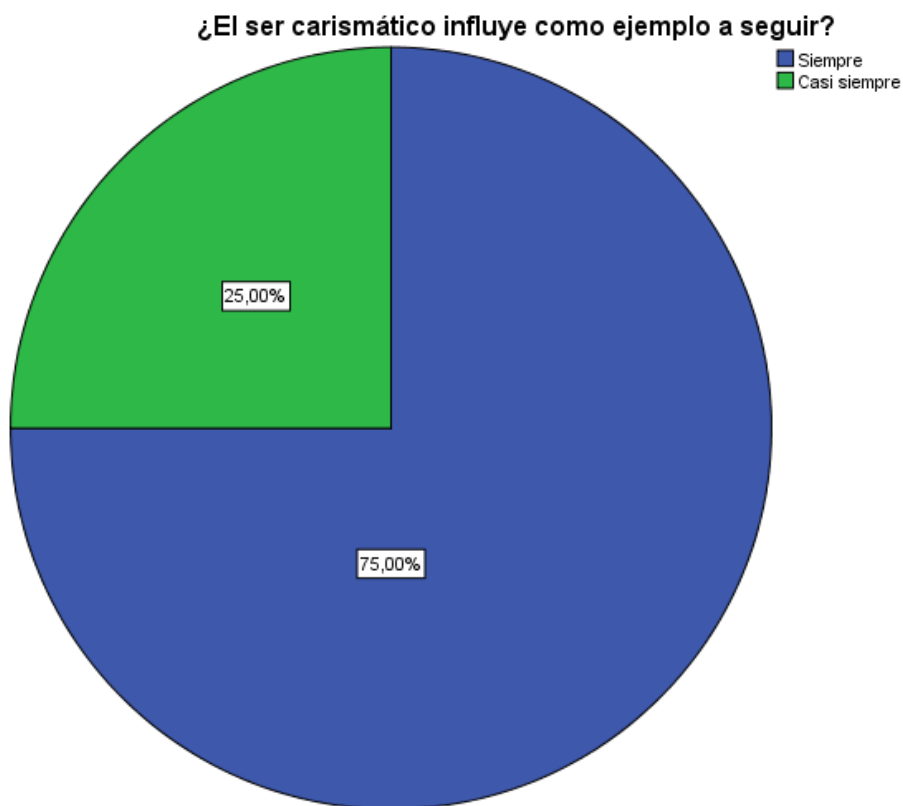


Figura N° 6: ¿El ser carismático influye como ejemplo a seguir?

El 25% manifiesta que casi siempre el ser carismático influye como ejemplo a seguir. El 75% restante manifiesta que siempre el ser carismático influye como ejemplo a seguir.

Tabla N° 15: ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Casi siempre | 5 | 62,5 | 62,5 | 87,5 |
| | A veces | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera?

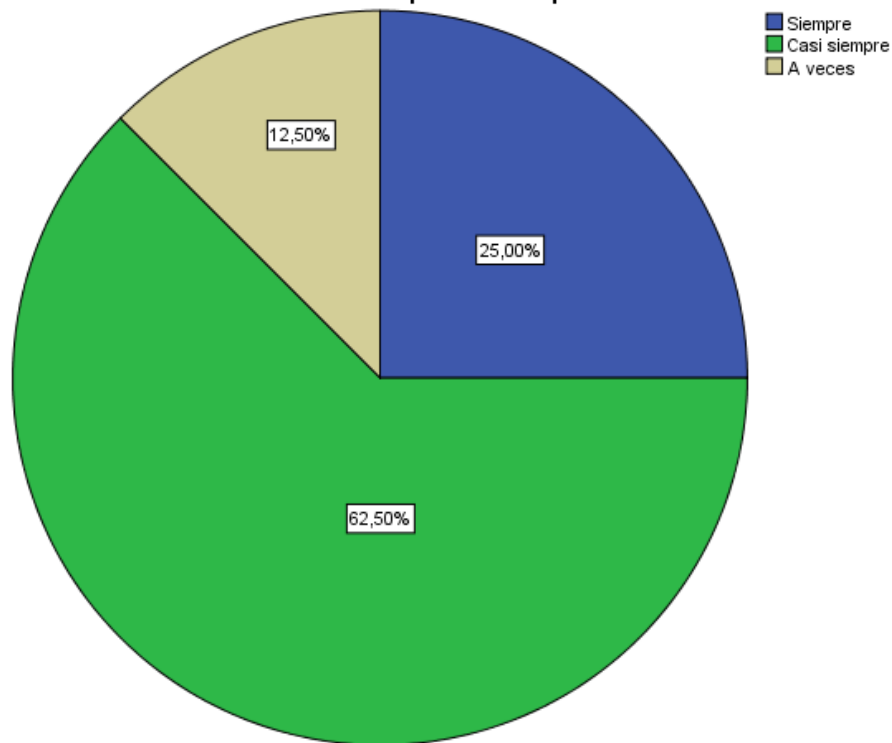


Figura N° 7: ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera?

El 25% manifiesta que siempre existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera. El 62.5% manifiesta que casi siempre existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera. El restante 12.5% manifiesta que a veces existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera.

Tabla N° 16: ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 3 | 37,5 | 37,5 | 37,5 |
| | Casi siempre | 3 | 37,5 | 37,5 | 75,0 |
| | A veces | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás?

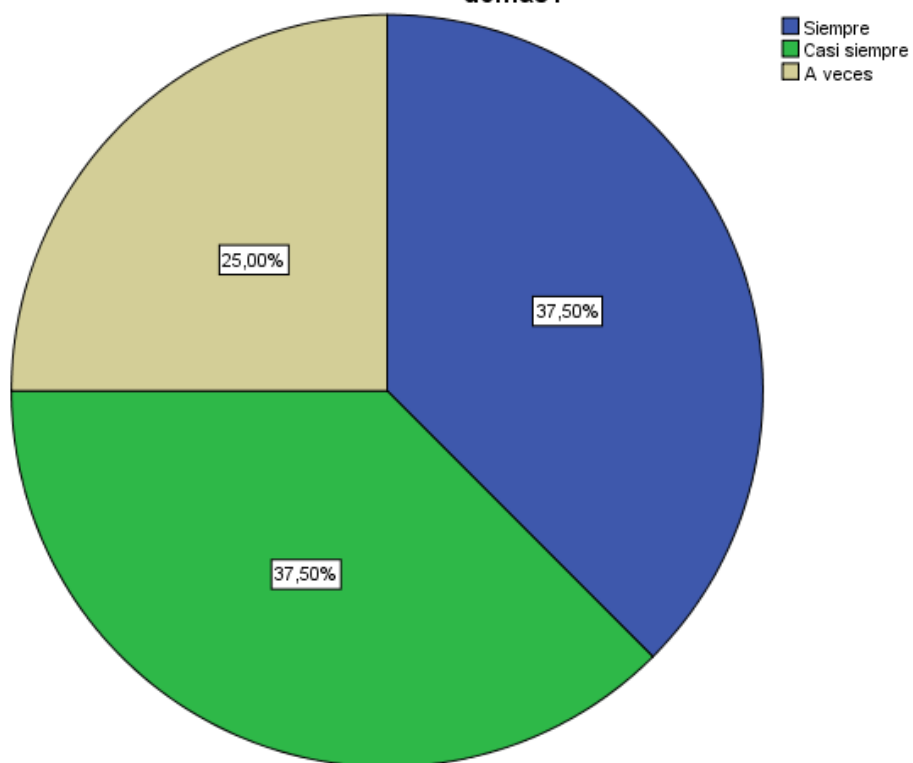


Figura N° 8: ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás?

El 37.5% de los encuestados manifiesta que siempre la responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás. Otro 37.5% manifiesta que casi siempre la responsabilidad en las actividades que tiene que realizar,

entusiasmo a los demás. El 25% restante manifiesta que a veces la responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás.

Tabla N° 17: ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Casi siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

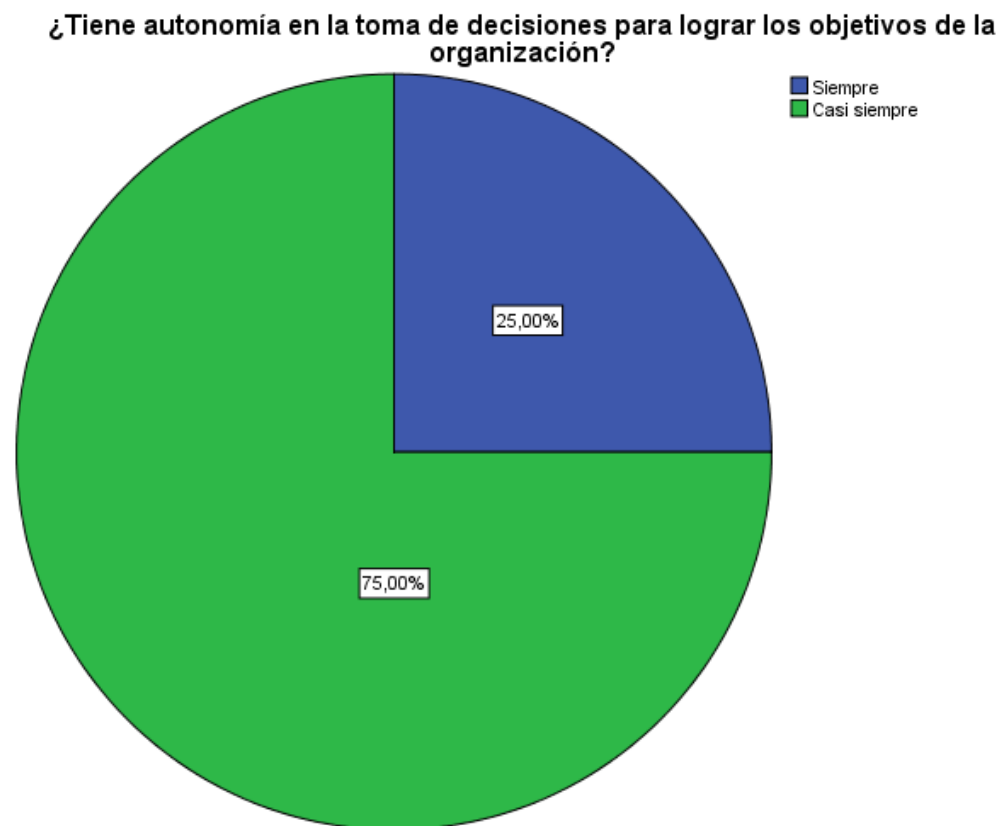


Figura N° 9: ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización?

El 25% de los encuestados manifiesta que siempre tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización. El 75% restante manifiesta que casi siempre tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización.

Tabla N° 18: ¿La comunicación en la organización es asertiva?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Siempre | 5 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 87,5 |
| A veces | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |



Figura N° 10: ¿La comunicación en la organización es asertiva?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que a veces la comunicación en la organización es asertiva. El 25% manifiesta que casi siempre la comunicación en la organización es asertiva. El restante 62.5% manifiesta que siempre la comunicación en la organización es asertiva.

4.2. Desempeño de los trabajadores

Tabla N° 19: ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora?

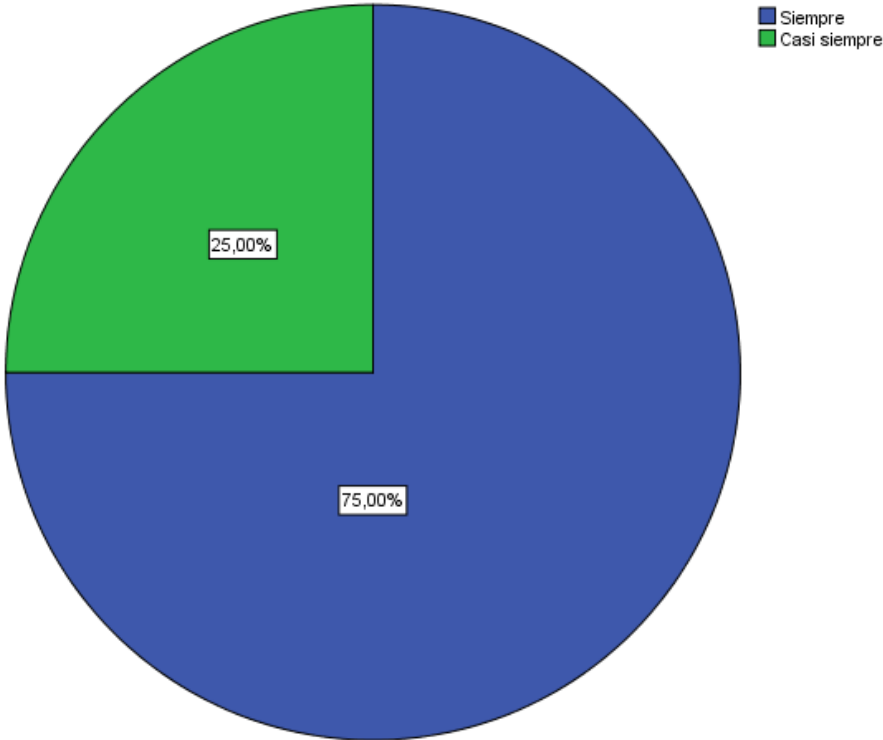


Figura N° 11: ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora?

El 25% de los encuestados manifiesta que casi siempre pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora. El 75% restante manifiesta que siempre pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora.

Tabla N° 20: ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Casi siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas?

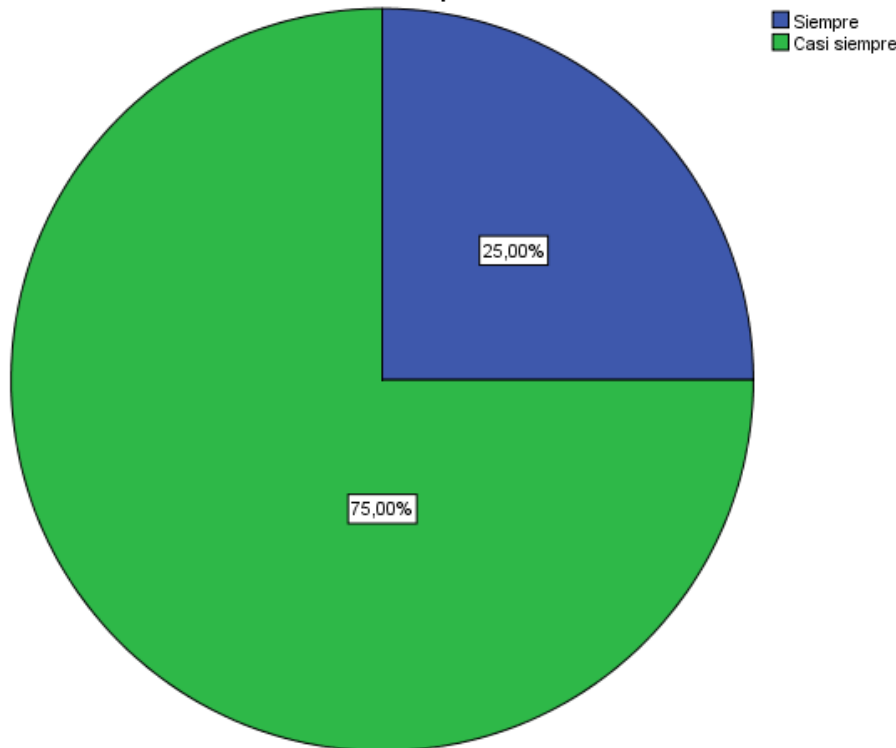


Figura N° 12: ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas?

El 25% de los encuestados manifiesta que siempre relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas. El restante 75% manifiesta que casi siempre relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas.

Tabla N° 21: ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa?,

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | A veces | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

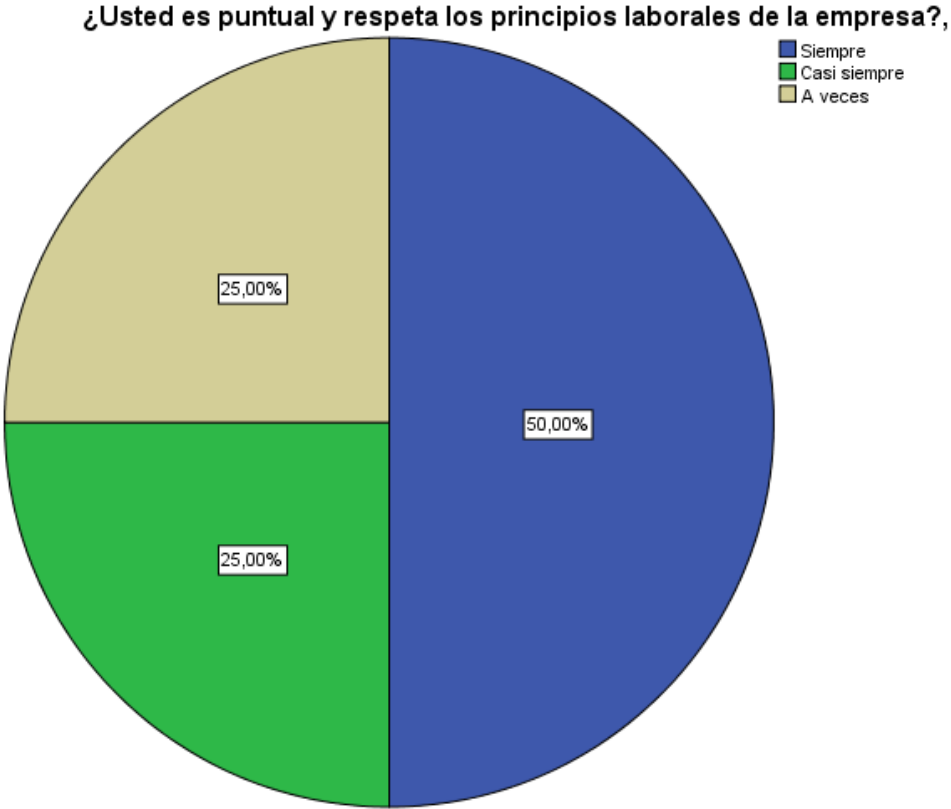


Figura N° 13: ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa?,

El 25% de los encuestados manifiesta que a veces es puntual y respeta los principios laborales de la empresa. Otro 25% manifiesta que casi siempre es puntual y respeta los principios laborales de la empresa. El restante 50% manifiesta que siempre es puntual y respeta los principios laborales de la empresa.

Tabla N° 22: ¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder?

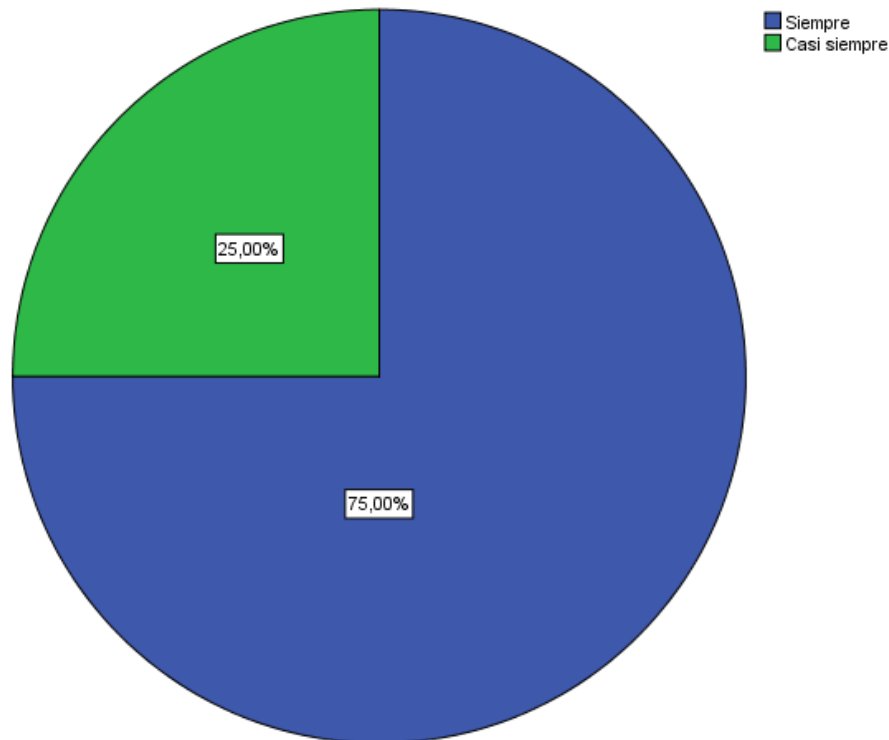


Figura N° 14: ¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder?

El 25% de los encuestados manifiesta que casi siempre asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder. El 75% restante manifiesta que siempre asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder

Tabla N° 23: ¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 7 | 87,5 | 87,5 | 87,5 |
| | A veces | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos?

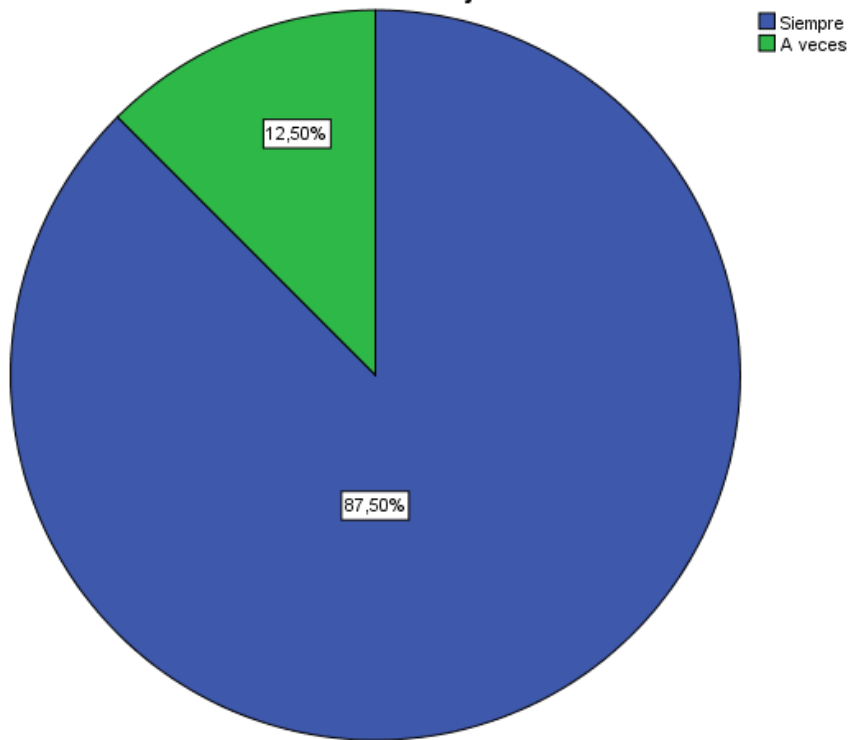


Figura N° 15: ¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que a veces es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos. El 87.5% restante manifiesta que siempre es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos.

Tabla N° 24: ¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 3 | 37,5 | 37,5 | 87,5 |
| | Nunca | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

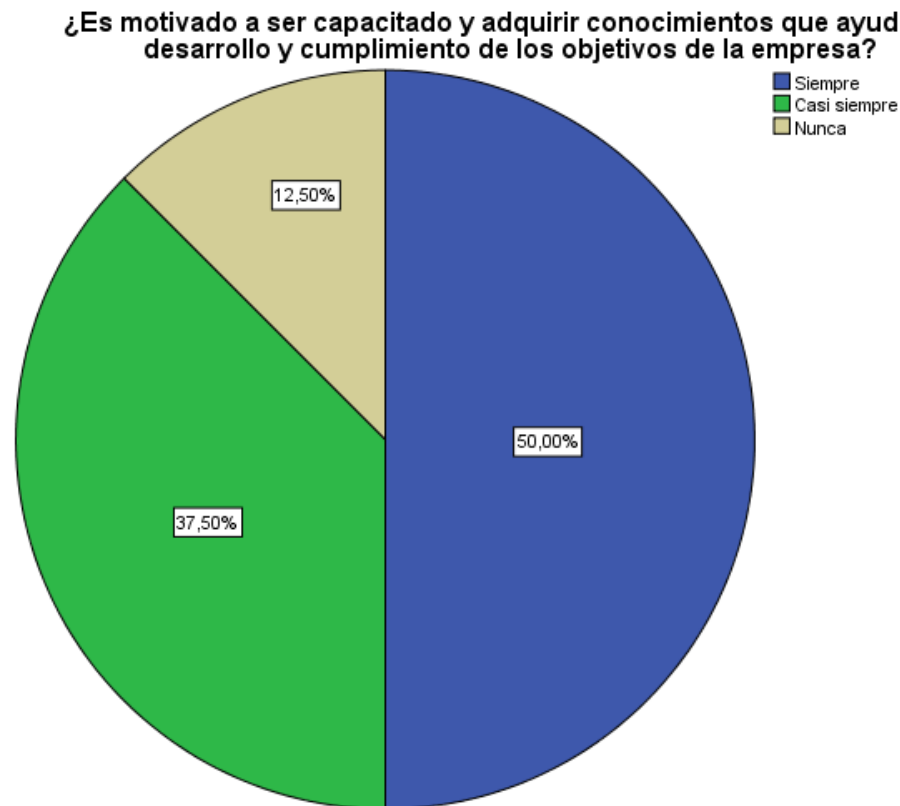


Figura N° 16: ¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que nunca es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa. El 37.5% manifiesta que casi siempre es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa. El 50% restante manifiesta que siempre es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla N° 25: ¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 6 | 75,0 | 75,0 | 75,0 |
| | Casi siempre | 1 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| | A veces | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder?

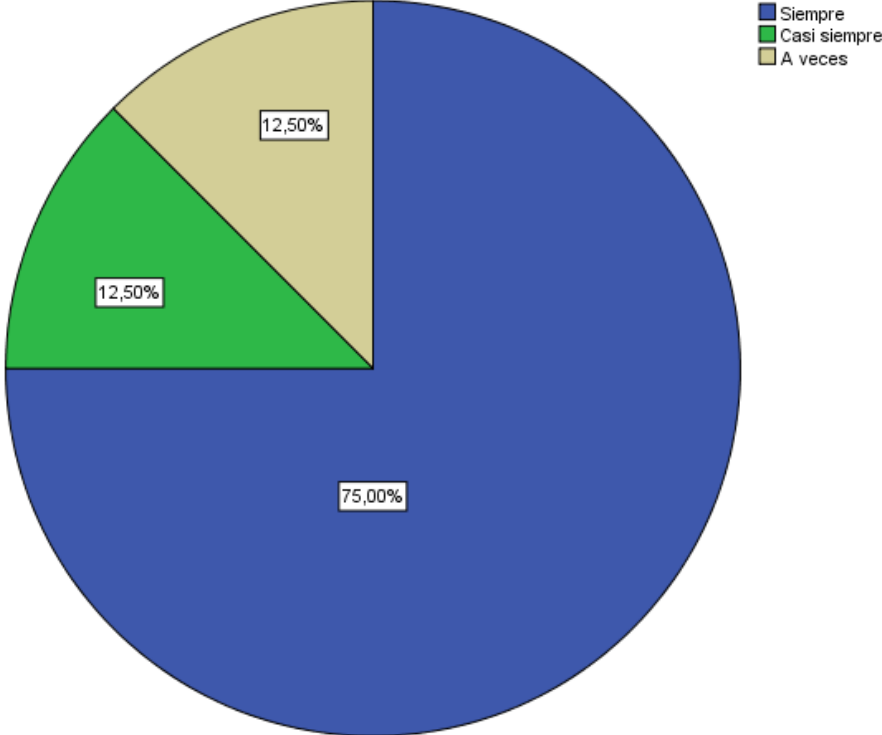


Figura N° 17: ¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que a veces es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder. Otro 12.5% manifiesta que casi siempre es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder. El restante 75% manifiesta que siempre es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder

Tabla N° 26: ¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 50,0 |
| | A veces | 2 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | Casi nunca | 1 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| | Nunca | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |

¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora?

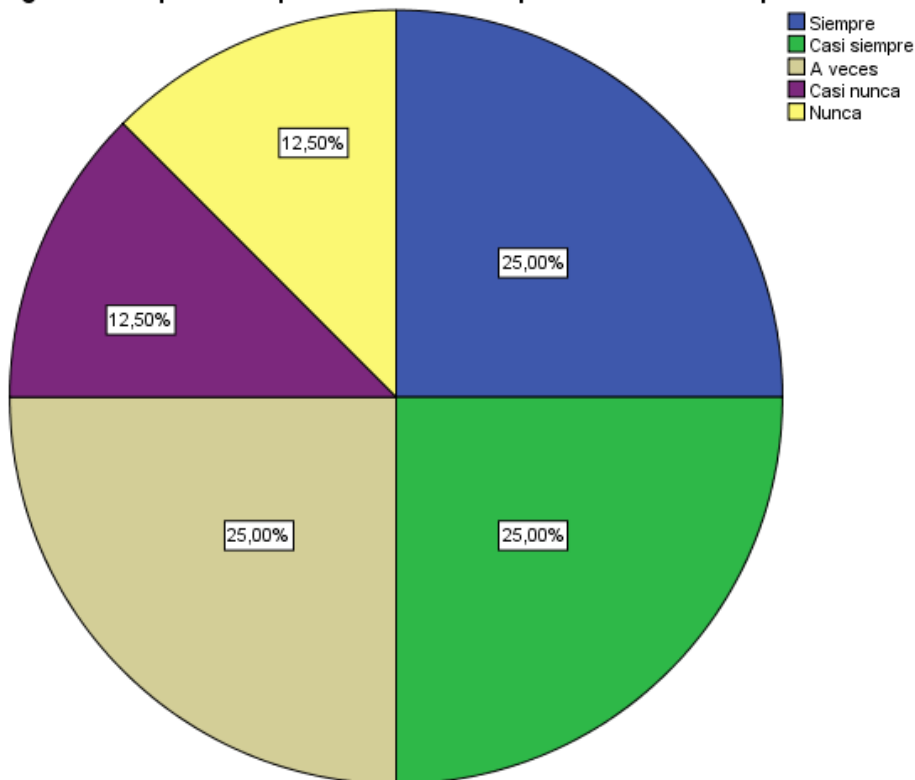


Figura N° 18: ¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que nunca es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora. Otro 12.5% manifiesta que casi nunca es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora. Un 25% manifiesta que a veces es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora. Otro 25% manifiesta que casi siempre. El restante 25% manifiesta que siempre es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora

Tabla N° 27: ¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 4 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | Casi siempre | 2 | 25,0 | 25,0 | 75,0 |
| | A veces | 1 | 12,5 | 12,5 | 87,5 |
| | Casi nunca | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |



Figura N° 19: ¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que casi nunca tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza. Otro 12.5% manifiesta que a veces tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza. El 25% manifiesta que casi siempre tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza. El restante 50% manifiesta que siempre tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza.

Tabla N° 28: ¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Siempre | 7 | 87,5 | 87,5 | 87,5 |
| | Casi siempre | 1 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 8 | 100,0 | 100,0 | |



Figura N° 20: ¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa?

El 12.5% de los encuestados manifiesta que casi siempre se identifica con el trabajo que realiza en la empresa. El 87.5% restante manifiesta que siempre se identifica con el trabajo que realiza en la empresa.

4.3. Contratación de hipótesis

a. Hipótesis nula (H_0).

El liderazgo transformacional NO influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

b. Hipótesis alternante (H_1).

El liderazgo transformacional SI influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

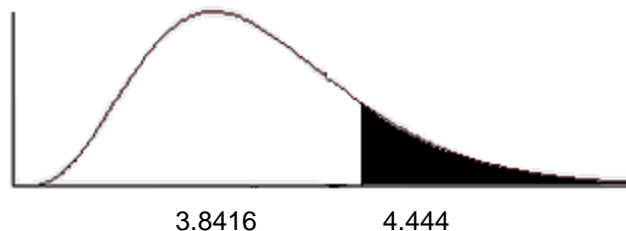
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H₀** es verdadera, **X²** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H₀) si el valor calculado de χ^2 es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 4,444$$

6. Decisión estadística: Dado que 4.444 > 3.8416, se rechaza **H₀**.



7. Conclusión: Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que El liderazgo transformacional SI influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 24, para lo cual se adjunta las evidencias consistente en la tabla de contingencia y el resultado de la prueba estadística de Chi cuadrado.

Tabla N° 29: Tabla de contingencia

Tabla cruzada ¿Tu líder, te insita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización? * ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización?

| Recuento | | ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización? | | Total |
|--|--------------|---|---------|-------|
| | | A veces | Siempre | |
| ¿Tu líder, te insita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización? | A veces | 2 | 1 | 3 |
| | Casi siempre | 0 | 3 | 3 |
| | Siempre | 0 | 2 | 2 |
| Total | | 2 | 6 | 8 |

Tabla N° 30: Prueba Estadística de Chi Cuadrado

| | Valor | df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|--------------------|----|--------------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 4,444 ^a | 2 | ,108 |
| Razón de verosimilitud | 5,178 | 2 | ,075 |
| Asociación lineal por lineal | 2,932 | 1 | ,087 |
| N de casos válidos | 8 | | |

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

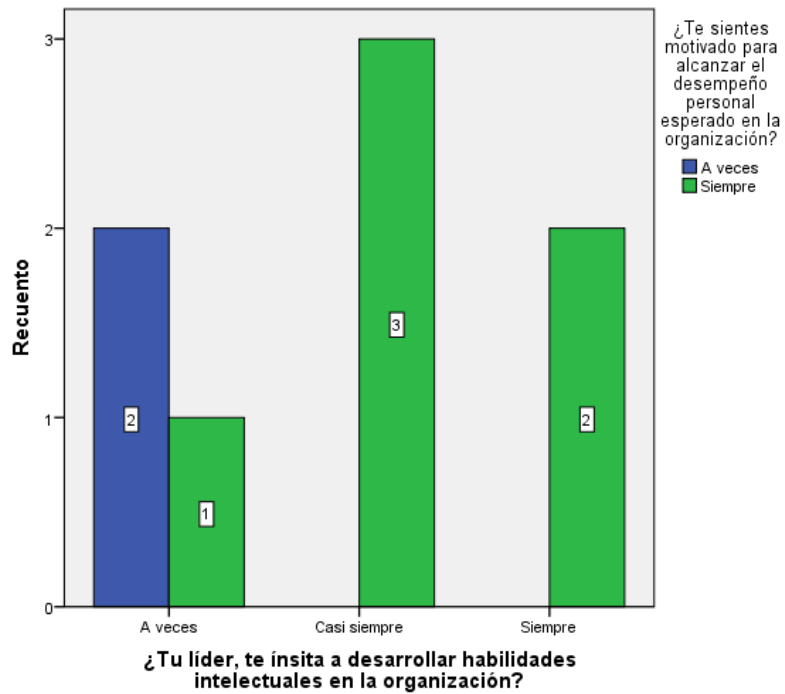


Figura N° 21: Contrastación de hipótesis

4.4. Alfa de Cronbach

Tabla N° 31: Alfa de Cronbach

| Estadísticas de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,929 | 20 |

El alfa de cronbach es cercano a 1 lo cual significa una elevada confiabilidad del instrumento.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

Luego de aplicar la encuesta los resultados muestran los siguientes resultados:

En lo referido al liderazgo transformacional:

El personal espera hacer carrera en la organización. Enfrentan personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva. El líder incita a todo el personal a desarrollar habilidades intelectuales en la organización. El personal se siente motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización. El personal se esfuerza en cumplir con los objetivos trazados o esperados en la empresa. Asimismo que el ser carismático influye como ejemplo a seguir.

Asimismo existe suficiente confianza, como para permitir que individualmente se tome decisiones, cuando la empresa lo requiera. Por otro lado la responsabilidad en las actividades que se realizan, entusiasmo a los demás. También siempre se tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización. Finalmente la comunicación en la organización es asertiva.

En lo referente al desempeño de los trabajadores:

El personal pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora. Asimismo el personal relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas. El personal respeta los principios laborales de la empresa.

Asimismo el personal asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder. Por otro lado el personal es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos. El personal es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa, existe un pequeño porcentaje que no lo considera así.

Por otro lado el personal es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder. El 50% del personal es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora, el restante 50% manifiesta que solo a veces o casi nunca es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora.

El personal tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza, solo un pequeño porcentaje manifiesta lo contrario. Finalmente el personal se identifica con el trabajo que realiza en la empresa.

Nuestros resultados guardan relación con Morocho (2010), en su estudio titulada, "Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite santa rosa región callao", en la que manifiesta que existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional distendido y estable desde la perspectiva de la percepción de los docentes en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

Asimismo es importante mencionar a Bazan y Rivarola (2005), en su tesis titulada, "Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas", en la que definen que el comportamiento del líder debe ayudar y contribuir a todo grupo humano a alcanzar los objetivos trazados por la organización, expresado en otras palabras, debe contribuir al logro de la satisfacción de sus necesidades.

Por otro lado Hernández (2013), en su tesis titulada "El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica" afirma que el líder de una organización debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación.

Asimismo Villalón (2014) en su investigación titulada, “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” afirma que la ausencia de un 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. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados.

Asimismo es importante mencionar a Velásquez (2006) que manifiesta que el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores.

Asimismo Chiavenato (2002) que el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen y afectan al desempeño. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

De todo lo mencionado se puede afirmar que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los trabajadores en cualquier organización y en nuestro caso de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron fueron:

- El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2018.
- El líder incita a todo el personal a desarrollar habilidades intelectuales en la organización. Asimismo existe suficiente confianza, como para permitir que individualmente se tome decisiones, cuando la empresa lo requiera.
- Se tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización. Asimismo la comunicación en la organización es asertiva.
- El personal asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder. El personal es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa, existe un pequeño porcentaje que no lo considera así.
- El personal es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder. Asimismo el personal se identifica con el trabajo que realiza en la empresa.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones son las siguientes:

- La empresa debe mantener en el cargo principal a personas con liderazgo transformacional pues de esta manera se motivara a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.
- El líder debe inculcar a todo el personal a capacitarse continuamente y de esta manera generar confianza y permitir de esta manera toma de decisiones, cuando la empresa lo requiera.
- La organización debe mantener una comunicación asertiva para una mayor fluidez entre todas las áreas de la empresa.
- La organización a través del líder debe solucionar problemas originados por errores que comete el personal en sus labores y trata de llegar a una solución sin conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arenas, J. (1980). Fuentes primarias de información. Mexico: Universidad Autónoma metropolitana xochimilco.
- Baldoni, J(2007). Qué hacen los líderes para obtener los mejores resultados. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Balseiro, L. (1991). Guía de elaboracion tesis.Mexico.
- Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B y Avolio, B (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, Bernard y Riggio, Ronald (2006b). Transformational leadership Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers. EEUU.
- Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Biosca, D. (1994). 100 soluciones para salir de la crisis. Mexico: Educatur.
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. España. Editorial Club Universitario.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2006). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill. Interamericana. México
- Conger, J y Riggio, R (2007). The practice of leadership. Developing the next generation of leaders. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.

- Davis, K y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. Mexico. Mc Graw Hill.
- Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.
- Efi de Gortari. 1981 " El Metodo de las Ciencias. Nociones Preliminares". Editorial Grijalbo. México.
- Fox, D. J. (1981): El proceso de investigación en educación, Pamplona: EUNSA
- Gibson, I. y Donnelly (2001). Las Organizaciones. Mc. Graw Hill
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, D.F., Mc Graw Hill.
- Interamericana, décima edición. México.
- Jones, E.; Chung, C. (2006). A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity. Engineering Management Journal
- Lerma, A (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México.
- Levin y Rubin. (1996) Estadística para Administradores. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, México,.
- Marchant, L. (2006). Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal. Ciencias Sociales Online.
- Maxwell, J (2007). Liderazgo. Principios de Oro. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.
- Mill, J.S. (1973): a System of Logic Racionative and Inductive, j.m. Robson, Introduction by R.F. McRae, Londres, Routledge and Keagan Paul, vol. 78.
- Orden, A. de la (1985a). Modelos de evaluación universitaria.

Revista Española de Pedagogía, (169-170), 521-537.

- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.
- Raven, B., Rubin, J. (1983): Social psychology, Ed. John Wiley y Sons. New York
- Riggio, Ronald y Lee, Joanne (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. Human Resources Management Review.
- Riggio, Ronald y Reichard, Robert (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, N. 2. EEUU.
- Robbins, S.; Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.
- S De La Torre.(1991) Creatividad Aplicada. Recursos para una formación creativa.Editorial Escuela Española
- Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Caracas, Editorial Panapo.
- Sabino,C. (1986). El proceso de investigación. caracas: Humanitas.
- Singh, H. (2008). Human factor and organisational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
- Tamayo, M. (1998). El proceso de la investigación científica. Mexico, D.F., Limusa. Noriega Editores.
- Tolentino, A. (2004). New Concepts of Productivity and its Improvement. European Productivity Network Seminar, Budapest.
- Velásquez, L (2006). Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. Editorial Ideas Propias. España.

Referencia de Tesis:

- **Iris Patricia Alfaro Bazan, Ivan Javier Rivarola Ganoza (2005)**, con su tesis titulada, “Influencia del liderazgo en la competitividad de las

organizaciones peruanas”

- **Jorge Luis Hernández Cuesta (2013)**, con su tesis titulada “El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica”
- **Luz Marina Morocho Cáceres (2010)** con su tesis titulada, “Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite santa rosa región callao”
- **Roger Caro Melendez, (2012)** con su tesis titulada “Relación entre clima organizacional y desempeño profesional del personal de la Dirección de Gestión Institucional de la DRE San Martín-Moyobamba, 2012”
- **Ximena Georgette Villalón Camus (2014)** con su investigación titulada, “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal”

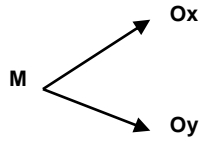
Referencias electrónicas

- Lopera, J. Ramírez, C. Zuluaga, M. y Ortiz, J. (2010) el método analítico como método natural. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922010000200008
- Konstantinov (1980). Método Científico, Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2011/05/conceptos-de-metodo-cientifico.html>

ANEXOS

Matriz de consistencia

| NIVEL DE INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES FRUTOS DE SELVA, MOYOBAMBA-2016 | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|--|---|
| REALIDAD PROBLEMÁTICA | FORMULACION DEL PROBLEMA | JUSTIFICACION | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | INDICADORES | METODOLOGIA |
| FRUTOS DE SELVA es una Cooperativa, persona jurídica de carácter asociativo - cooperativo sin fines de lucro, basada en un acuerdo social de cooperación, solidaridad y ayuda mutua de los socios que la componen, actualmente agrupa a más de 248 familias asociadas en 17 Comités de Bases, asentadas en los diferentes pisos ecológicos de los Ocho Valles de la Provincia de Moyobamba. FRUTOS DE SELVA desde sus inicios se ha propuesto generar un desarrollo sostenible, con visión empresarial con responsabilidad ambiental y social. El desarrollo de sus acciones está basado en principios y valores de democracia, equidad, cooperación, compromiso, honestidad, confianza, transparencia, responsabilidad, social, ambiental y trabajo en equipo, entre otros. De forma representativa la historia de la Cooperativa de Servicios | ¿Cómo influye el Liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016? | Actualmente se ha notado que los trabajadores dependen de las ordenes de la gerencia para poder proceder con sus labores, pero muchas veces estas no son realizadas en su totalidad por en se toma la siguiente definición de liderazgo que “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (Davis and Newstron, 1991) por otra parte la productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha | Objetivo General Determinar el nivel de influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016 Objetivos Específicos 1. Analizar las teorías de liderazgo transformacional y la forma en cómo influyen en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016 2. Caracterizar la influencia del Liderazgo transformacional y el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016 3. Describir la influencia del liderazgo transformacional en | Hipótesis alterna (H1): El liderazgo transformacional influirá positivamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016. Hipótesis nula (H0): El liderazgo transformacional influirá negativamente en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016. | Variable dependiente: Liderazgo transformacional El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985, p.20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad. Variable dependiente: Desempeño de los trabajadores El desempeño de los trabajadores se refiere al resultado obtenido por | variable dependiente ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesionalmente y haga carrera en la organización? ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva? ¿Tu líder, te insita a desarrollar habilidades intelectuales en la organización? ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización? ¿Cumples con los objetivos trazados o esperados en la empresa? ¿El ser carismático influye como ejemplo a seguir? ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera? ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás? ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización? ¿La comunicación en la organización es asertiva? Variable independiente ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora? ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas? ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa?, | Tipo: Investigación descriptiva-explicativa: La investigación descriptiva consiste en describir y analizar las características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad (Bavaresco 2006, p26). Este tipo de investigación pretende la búsqueda, el descubrimiento, los motivos o las razones de los problemas planteados (Bavaresco, 2006, p.27) Nivel: básico: Se define como aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato (De la Orden, 1985). Método: cualitativo: Efi de Gortari (1980) escribe: "El método científico es una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando su atención en el proceso de adquisición del conocimiento". Diseño |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|---|
| <p>Múltiples FRUTOS DE SELVA influye bastante ya que a lo largo de su trascendencia como empresa han ido cambiando de gerentes por motivos de malos manejos administrativos. Y actualmente se tiene un gerente que tiene muchas ideas, experiencia y motivación; pero los trabajadores de dicha empresa no están muy comprometidos con sus labores y eso afecta el desempeño de cada uno y las metas de la empresa, es por estos motivos que se toma a esta empresa, para que a través de esta investigación se pueda describir cuales es la influencia que tiene el gerente en sus trabajadores</p> <p>Variable Independiente:Liderazgo transformacional</p> <p>Variable Dependiente:El desempeño de los trabajadores</p> | | <p>producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008). Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006). Por lo tanto, los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la</p> | <p>el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016</p> <p>4.Explicar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016</p> <p>5.Sustentar los resultados obtenidos de la investigación influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba-2016</p> | | <p>las tareas realizadas de los trabajadores lo cual tendrá efecto positivo para la empresa (Parodi, C. y Raña, M., 1995. p.105)</p> | <p>¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder?</p> <p>¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos?</p> <p>¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder?</p> <p>¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora?</p> <p>¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza?</p> <p>¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa?</p> | <p>El diseño que se utilizara es la siguiente: Donde:</p>  <p>M: estará conformada por los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva, Moyobamba.</p> <p>Ox: observación de la información relacionado con el Liderazgo Transformacional</p> <p>Oy: observación de la información relacionado con el Desempeño de los Trabajadores</p> <p>Universo El universo de esta investigación es la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva</p> <p>Población La población para este trabajo de investigación son todos los trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva (8 trabajadores).</p> <p>Muestra La muestra de este trabajo de investigación se tomó a todos los trabajadores de todas las áreas (8 trabajadores)</p> <p>Técnica: La Encuesta: La técnica a utilizar en esta investigación es la encuesta dirigida a los</p> |
|--|--|--|---|--|--|--|---|

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | <p>tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003). La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997)</p> | | | | | <p>trabajadores de la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva. La encuesta es un recurso del cual el investigador puede valerse, para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. (Sabino 1986, p. 129).</p> <p>Instrumentos de Recolección de Datos:</p> <p>El Cuestionario: El instrumento de recolección de la investigación será el cuestionario que consta de diecinueve (12) preguntas cerradas, para que el encuestado marque solo una respuesta.</p> <p>. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que interesan, principalmente, reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio (Tamayo, 1998, p. 124).</p> |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

Modelo del cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES FRUTOS DE SELVA, MOYOBAMBA-2018

El presente cuestionario tiene como propósito determinar los principales factores predominantes en la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores de la “Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva” Moyobamba-2018.

Instrucciones: A continuación, se le presentan una serie de preguntas relacionadas con su líder y el desempeño dentro de su área de trabajo; con cinco posibles respuestas, marque con una “X” la que se ajuste a su criterio, según la escala presentada a continuación:

| | | | | |
|----------|---------------|------------|-----------------|------------|
| A) Nunca | B) Casi nunca | C) A veces | D) Casi siempre | E) Siempre |
|----------|---------------|------------|-----------------|------------|

Edad: Género: Masculino
Femenino

Tiempo que labora en la empresa: Años Meses

Se le pide sinceridad en sus respuestas, debido a que la información proporcionada será estrictamente de manera confidencial y será utilizada solo para la investigación de la tesis.

I. Liderazgo transformacional:

| ITEMS / RESPUESTAS | | A) Nunca | B) Casi nunca | C) A veces | D) Casi siempre | E) Siempre |
|--------------------|--|----------|---------------|------------|-----------------|------------|
| 1 | ¿Existe interés por usted, para su desarrollo profesional y haga carrera en la organización? | | | | | |
| 2 | ¿Enfrenta personalmente los problemas que se presentan en la Cooperativa de Servicios Múltiples Frutos de Selva? | | | | | |
| 3 | ¿Tu líder, te inspira a desarrollar habilidades intelectuales en la organización? | | | | | |
| 4 | ¿Te sientes motivado para alcanzar el desempeño personal esperado en la organización? | | | | | |
| 5 | ¿Cumples con los objetivos trazados o esperados en la empresa? | | | | | |
| 6 | ¿El ser carismático, influye como ejemplo a seguir? | | | | | |
| 7 | ¿Existe suficiente confianza, como para permitir que tome decisiones, cuando la empresa lo requiera? | | | | | |
| 8 | ¿La responsabilidad en las actividades que tiene que realizar, entusiasma a los demás? | | | | | |
| 9 | ¿Tiene autonomía en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización? | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 10 | ¿La comunicación en la organización es asertiva? | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|

II. Desempeño de los trabajadores:

| ITEMS | | A) Nunca | B) Casi nunca | C) A veces | D) Casi | E) Siempre |
|-------|--|----------|---------------|------------|---------|------------|
| 11 | ¿Usted pone en práctica sus conocimientos y habilidades en la organización en la que labora? | | | | | |
| 12 | ¿Usted relaciona el trabajo que realiza en la organización y hace conocer a otras personas? | | | | | |
| 13 | ¿Usted es puntual y respeta los principios laborales de la empresa?, | | | | | |
| 14 | ¿Asume con responsabilidad las actividades que le son encomendadas por su líder? | | | | | |
| 15 | ¿Es capaz de solucionar problemas en su área de trabajo, para cumplir con los objetivos? | | | | | |
| 16 | ¿Es motivado a ser capacitado y adquirir conocimientos que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la empresa? | | | | | |
| 17 | ¿Es capaz de admitir los errores que comete en sus labores y trata de llegar a una solución con su líder? | | | | | |
| 18 | ¿Es recompensado por los esfuerzos que realiza en la empresa donde labora? | | | | | |
| 19 | ¿Tiene apoyo mutuo en el trabajo que realiza? | | | | | |
| 20 | ¿Te identificas en el trabajo que realizas en la empresa? | | | | | |

Gracias por su participación.

