



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
COMERCIALES Y DERECHO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Y MARKETING**

TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE
HIPERBODEGA PRECIO UNO, CHICLAYO 2019**

**PRESENTADA PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

Autor

Osores Olivos Nelson Jesús

Asesor

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

Línea de Investigación:

Gestión de Marketing Empresarial

Chiclayo - Perú

2019

FIRMA DEL ASESOR Y JURADOS DE TESIS

ASESOR

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

PRESIDENTE

Mg. Cilenny Cayotopa Ylatoma

SECRETARIO

Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez

VOCAL

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

DEDICATORIA

La perseverancia sostenida en busca de
Los propósitos ineludibles de una profesión
Fueron los sueños de mis padres.
Y esos objetivos han significado, todo el esfuerzo
Que he ofrecido para lograr
La promesa a mis padres.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la opción de vida que quería alcanzar,
A mis maestros que confiaron en mí
A mi terquedad por ser
profesional

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. ¿Considera útil la comunicación efectiva?	29
Tabla N° 2. ¿Es necesario planificar la aplicación de un liderazgo transformacional?	30
Tabla N° 3. ¿Ud. cree que es imperativo gestionar el liderazgo transformacional en la empresa?.....	31
Tabla N° 4. ¿Es pertinente recurrir a la empatía en la socialización interna de la empresa? ..	32
Tabla N° 5. ¿Es necesario generar confianza en el personal especializado?.....	33
Tabla N° 6. ¿Considera necesario incidir en la productividad de la empresa?	34
Tabla N° 7. ¿Todo tipo de liderazgo necesita ir a la par con el cambio?.....	35
Tabla N° 8. ¿Es importante prevenir todo tipo de riesgo?	36
Tabla N° 9. ¿Es beneficioso una sostenida motivación del personal?	37
Tabla N° 10. ¿Cree Ud. que trabajar en equipo significa mayor productividad?	38
Tabla N° 11. ¿Debe existir una constante en la capacitación del personal?	39
Tabla N° 12. ¿Es indispensable el óptimo nivel de servicio al cliente o consumidor?.....	40
Tabla N° 13. ¿La rentabilidad en una empresa exige estrategias tendientes a su público objetivo?	41
Tabla N° 14. ¿Es fundamental adaptarse a las políticas empresariales de la organización?...	42
Tabla N° 15. ¿Considera beneficioso empoderar al equipo de alto rendimiento?.....	43
Tabla N° 16. ¿Es necesaria la flexibilidad laboral para evitar conflictos?.....	44
Tabla N° 17. ¿Deben aplicarse estrategias de identidad corporativa en la empresa?	45
Tabla N° 18. ¿La satisfacción laboral en una empresa necesita de una inteligencia conversacional?.....	46

RESUMEN

Una característica fundamental muy habitual en estos tiempos es la inmensa cantidad de información que disponemos y debido a un raudo y vertiginoso avance de la tecnología. Sin embargo, el concepto del liderazgo, más allá de los conceptos y teorías que describen a los líderes en cuanto a sus comportamientos resulta aún muy difícil de entender por algunos trabajadores en empresas públicas y privadas.

El objetivo de esta tesis es determinar de qué modo el liderazgo transformacional influirá en la satisfacción laboral en una empresa comercial como Hiperbodega Precio Uno.

Es necesario el cambio organizacional en el proceso del desarrollo, evolución y perentoria de las empresas y ha sido ampliamente reconocida. En los últimos tiempos, el cambio organizacional se ha analizado desde diversas perspectivas teóricas y disciplinares, lo que ha permitido la consolidación de modelos a los que les subyace una forma particular de concebir la empresa.

Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente ¿De qué manera el liderazgo transformacional influiría en la satisfacción laboral en una empresa comercial Hiperbodega Precio Uno?

Se ha trabajado con una muestra de 30 trabajadores de la empresa Hiperbodega Precio Uno, con el fin de determinar el grado de Liderazgo que ejercen y conocen. Se responde el objetivo general y específico de la tesis. Asimismo, se muestran los resultados, conclusiones y sugerencias.

Palabras clave

Liderazgo Transformacional, Vertiginoso avance de la tecnología, satisfacción laboral

ABSTRACT

A fundamental characteristic very common in these times is the immense amount of information that we have and due to a rapid and vertiginous advance of the technology. However, the concept of leadership, beyond the concepts and theories that describe leaders regarding their behaviors, is still very difficult to understand by some workers in public and private companies.

The objective of this study is to determine how transformational leadership will influence job satisfaction in a commercial company.

The organizational change in the process of development, evolution and peremptory business is necessary and has been widely recognized. In recent times, organizational change has been studied from various theoretical and disciplinary perspectives, which has allowed the consolidation of models that underlie a particular way of conceiving the company.

To this end, the research question is the following: How would transformational leadership influence job satisfaction in a commercial enterprise?

We have worked with a sample of 30 workers of a company Hiperbodega Precio Uno, in order to determine the degree of Leadership they exercise and know. The general and specific objective of the thesis is answered. The results, conclusions and suggestions are also shown.

Keywords

Transformational Leadership, Vertiginous advancement of technology, job satisfaction

I. INTRODUCCIÓN

El problema que se percibe es que la mayoría de empresas es el alto grado de desconocimiento de ejercer un Liderazgo que les permitan la toma de decisiones, acción que debe tomar todo empleado para un buen desempeño laboral.

Existe amplio acuerdo respecto a que la supervivencia de las organizaciones comerciales depende en gran medida de su posibilidad de cambio y su capacidad de adaptación a las demandas del entorno empresarial y de su flexibilidad y funcionalidad para afrontar la incertidumbre, lo cual también, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas. tradicionalmente, los modelos de cambio organizacional han sido formulados a partir de paradigmas tradicionales, centrados principalmente en la planificación, en los que el protagonismo del líder adquiere un lugar predominante, pues es él quien debe enfrentar el cambio con la intención de controlarlo y devolver la estabilidad a la organización, mediante el fomento de tendencias hacia el logro de unos resultados previamente establecidos.

La necesidad del cambio organizacional en el proceso del desarrollo, evolución y perentoria de las empresas ha sido ampliamente reconocida. En los últimos tiempos, el cambio organizacional se ha estudiado desde diversas orientaciones teóricas y disciplinares, lo que ha permitido la consolidación de modelos a los que les subyace una forma particular de concebir una nueva empresa Hiperbodega Precio Uno.

En términos generales, los modelos de cambio planificado tienen como propósito asegurar un resultado deseado. Dicha planificación incluye la movilización de estructuras y procesos de tal forma que se reduzca al máximo la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos por los líderes quienes son considerados factor clave para el éxito del cambio organizacional. Cabe aclarar que, desde estos modelos, las transformaciones estructurales deben hacer parte de la planeación hecha por el líder (Hannan & Freeman 1984).

Esta concepción del cambio, está enraizada en la idea clásica de Lewin (1951) quien afirmaba que el cambio debe ser planeado y no un proceso accidental, acorde con ello, Lippitt, Watson y Westley (1958) enfatizaron en la importancia de promover y mantener el cambio con planes de comunicación y retroalimentaciones permanentes con el grupo de trabajo antes, durante y después del cambio. En general se asume que los cambios planeados y esperados

tienen mayor probabilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desempeño organizacional (Zeira & Avedisian, 1989).

Gerenciar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad. Las teorías de cambio existentes resultan insuficientes en cuanto éstas siempre son distintas, al igual que las circunstancias en las que se generan los cambios. En tal sentido el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de una nueva organización que el emprendimiento adapta a Hiperbodega Precio Uno a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio.

Tal como lo señalan Jennings y Dooley (2007), el líder no tiene la capacidad de controlar las dinámicas emergentes en el sistema, pero si las puede “catalizar”, para favorecer la adaptación. En este sentido la adaptación sugiere que los sistemas están en permanente transformación y que, aunque los resultados no sean predecibles, éstos pueden preverse como deseables (Bussolari & Goodell, 2009).

El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, característica fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen & Koopman , 1997).

Esta forma de asumir el cambio puede resultar insuficiente en lo que deseamos realizar en la Hiperbodega Precio Uno. En la actualidad, se ofrece una visión fragmentada de la organización, en la que se desconocen todos los factores involucrados, de manera directa, e indirecta con el cambio. El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006 Edic.2016).

Contrariamente, los líderes transformacionales van más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación (Boal & Byrson, 1988). Las cualidades carismáticas de éstos líderes se exageran en esos momentos en que las organizaciones están atravesando procesos de transformación importantes que potencialmente comprometen la supervivencia o el desarrollo de la organización (Yukl, 2002). La empresa comercial Hiperbodega Precio Uno, promueve en tiempos de cambio e incertidumbre éste líder carismático y visionario, logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y esta a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores (Pillai, 1996), aspectos particularmente importantes en momentos de cambio caracterizados por la inestabilidad y la escasa posibilidad de predicción. Por otra parte, estos líderes suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma (influencia idealizada), estimulación intelectual, consideración individualizada, e inspiración (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006)

Los cambios constantes del mundo actual que son rápidos y con frecuencia generan valores contradictorios, requieren de nuevas formas de liderazgo que permitan no sólo conducir las ideas y las acciones, sino también la confiabilidad de intenciones y confianza en la misión que los líderes representan (Gelvan, De Rasio, Sánchez y Clotet, 2007). Estos cambios acelerados en el mundo, debido a los avances tecnológicos y sociales, traen consigo un nivel de competencia a lo interno de las organizaciones, generando preocupación por enfrentar los retos que imponen estos cambios tanto a los individuos, las organizaciones y los estados. Por ello, han surgido diversas teorías de liderazgo de forma evolucionada que junto a otros factores podrían dar una respuesta a los cambios originados (Gutiérrez, 1999).

La presente tesis formula como interrogante del problema: ¿De que manera el liderazgo transformacional influiría en la satisfacción laboral de los trabajadores de Hiperbodega Precio Uno, Chiclayo 2019?. Por el cual ha consistido el objetivo general, en determinar de que manera el liderazgo transformacional influirá en la satisfacción laboral de los trabajadores de Hiperbodega Precio Uno, Chiclayo 2020. Así mismo para el desarrollo de la misma se ha considerado los objetivos específicos siguientes: Deslindar el actual nivel de influencia que existe del liderazgo transformacional en el desempeño laboral y posterior satisfacción de los trabajadores de Hiperbodega Precio Uno. Definir el nivel de incidencia que existe entre la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores para alcanzar satisfacción laboral y finalmente, Establecer el nivel de incidencia que existe entre la

motivación, identificación y el trato con valores en el liderazgo transformacional para un mejor desempeño laboral y consecuente satisfacción de los trabajadores en el trabajo en una Empresa.

Es trascendente y necesaria la estimulación Intelectual; se justifica y es importante sacudir la estructura y hacer preguntas, se considera pertinente que los líderes transformacionales siempre estén desafiando al sistema tradicional y no consentir miedos a posibles derrotas. Se justifica que exista un entorno en el que es seguro demostrar el uso de la inteligencia conversacional, ser innovador e inventivo, utilizar la expresión de ideas, ubicar un espacio donde todos los integrantes de equipos de alto rendimiento tengan capacitaciones sostenidas y alcanzar el nivel competitivo necesario.

Habitualmente tales situaciones permiten que los empleados se sienten valiosos. Desafían las normas culturales y trabajan para inspirar pasión en sus iniciativas y riesgos laborales. Como Rucker (2015), lo dice: son adeptos a “convertir los momentos ‘yo’ en momentos ‘nosotros’”.

Consideración Individualizada es una actitud a sentir y asumir en el trato de personas. No trate a la gente cómo quiere que lo traten a usted, trátelos de la forma en que quieren ser tratados. La gente es diferente y lo que a usted lo motiva y emociona es distinto a lo que motiva y emociona a sus colegas y compañeros. “Usted tiene que aprender a adaptar su estilo para acomodar las habilidades y a la gente en su equipo”, recomienda Rucker (2015)

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

Según Jung, (2003); Oke, Munshi & Walumbwa (2009) Afirman qué, otro aspecto que vale la pena destacar respecto al cambio organizacional en relación con el liderazgo transformacional, es que los comportamientos asociados a este estilo de liderazgo estimula la capacidad de innovación, a través de la promoción del cambio y la transformación permanente, en varios estudios se ha encontrado que los líderes transformacionales tiene un mayor efecto para estimular y promover la innovación en la organización que otros estilos de liderazgo.

James Mac Gregory Burns nos habla de que el liderazgo transformacional ha sido una de las tendencias más comentadas en los últimos años dentro del mundo empresarial y del Estado. No en vano el concepto nace del mundo político, siendo su creador el propio James Mac Gregory, biógrafo y experto en personalidades presidenciales

Rojas (2012) en su investigación sobre “El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana” planteó como primer objetivo general describir el liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares pertenecientes a la zona norte de la Región Metropolitana y el segundo objetivo fue determinar la existencia de diferencias significativas respecto a la percepción del liderazgo transformacional del director en los docentes de los liceos bicentenario y en docentes de los liceos regulares.

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

Cervera (2012) en su investigación sobre “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos” tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. El diseño de investigación fue de tipo descriptiva correlacional. La población estuvo conformada por 171 docentes. La muestra fue no probabilística de tipo intencionado, la muestra fue de tipo censal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos que se utilizaron fueron dos cuestionarios: uno para medir el Liderazgo Transformacional y otro para evaluar el clima organizacional. Los análisis estadísticos que se realizaron fueron con el programa computacional SPSS, la media aritmética, el coeficiente de correlación de Spearman y la Prueba U de Mann-Whitney. Como conclusión general se obtuvo, entre otros que, existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos.

2.1.1. Antecedentes internacionales

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

Calderón (2012) en su investigación sobre “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa “Gran Colombia” de la ciudad de Alamo, durante el periodo 2011-2012” en Ecuador, planteó demostrar la calidad de dirección y liderazgo que existe en este centro educativo, así como su influencia en el progreso institucional. La población estuvo formada por 333 estudiantes y la muestra fue por 20 estudiantes. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y la entrevista. Aplicó los métodos: descriptivo, analítico y sintético, el inductivo y deductivo por medio de los cuales se ha podido configurar conocimientos que tiene que ver con el entendimiento, el liderazgo, la gestión educativa y la aplicación correcta de los valores como vivencia en los estudiantes; todo en base al ejemplo de los profesores y padres de familia. Como conclusión general se determinó que, en la 17 Unidad Educativa Gran Colombia, hubo capacidad de administración, pero faltó el ingrediente del liderazgo, para que se dé la unión de todos quienes hacen la comunidad Educativa.

Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2014 sostiene que a diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal. Ellos logran promover ambientes para la innovación a través de la interpretación de los símbolos y la cultura organizacional.

2.1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

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

Definiciones de liderazgo. Existen innumerables definiciones acerca del liderazgo. “El significado original de la palabra “líder” la cual viene de laed, que es un vocablo común en las antiguas lenguas del norte de Europa y que significa senda, ruta, curso de un barco en el mar o trayecto”. Según Gómez (2008, pp. 65-66). Certo (2001) señaló que “el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo” (p.327). Definiciones de líder. De acuerdo con las definiciones de liderazgo que se han presentado, es inminente la presencia de la figura del líder. Fiedler (1967) citado en Landy y Conte (2005, p. 441) definió al líder como “el individuo de un grupo al que se le ha encomendado la tarea de dirigir y coordinar las actividades del grupo, o a quien, en ausencia del líder designado, tiene la responsabilidad de realizar tales funciones en el grupo”. Un líder es alguien que influye, o intenta influir. La conducta involucrada en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes (Landy y Conte, 2005). 21 “El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales”. Según Gómez (2008, p. 66). Es entonces, que el líder es uno de los protagonistas principales en el proceso de liderazgo y es ciertamente la figura personificada que practica una influencia en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados. Se debe aclarar que la idea de liderazgo y líder dependerá de la teoría o modelo que se estudie. Teorías sobre el liderazgo. El interés por comprender el proceso del liderazgo se ha manifestado desde la antigüedad, partiendo de los jeroglíficos egipcios en los que ya aparecen los conceptos de liderazgo, líder y seguidores, pasando por los clásicos griegos, como Platón en “La República” y Aristóteles en “Política” o, más adelante, Maquiavelo en el renacimiento con “El príncipe”. Sin embargo, no fue hasta los inicios del siglo pasado cuando comenzaron a desarrollarse los estudios relacionados con el tema de una forma científica. Los primeros estudios científicos sobre el liderazgo estaban centrados en la determinación de los rasgos y características personales comunes a los individuos que ejercían como líderes y que estas características no estaban presentes en los que no destacaban como tales. Entre los pioneros en este tipo de estudios se encuentra Terman (1904) y posteriormente Stodgill (1948), que recopiló gran parte de las investigaciones llevadas

a cabo hasta ese momento. Estos estudios son conocidos como “Teoría de rasgos” o “Teoría del gran hombre” y pueden resumirse con la afirmación de que el líder nace, no se hace. A partir de 1945, aprovechando las experiencias obtenidas de la Segunda Guerra Mundial, se comienza a analizar el fenómeno del liderazgo de manera mucho más global. De los estudios que se llevaron a cabo en la Universidad de Ohio, se determinó la existencia de las cuatro siguientes dimensiones del liderazgo, que fueron propuestas por Halpin y Winer (1952): Consideración: Las conductas de liderazgo que revelan amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

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

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

Sensibilidad Social: Comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno social, principalmente las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o a su alrededor. Sin embargo, los experimentos que se llevaron a cabo apuntaron a una escasa relevancia de las dos últimas dimensiones, por lo que las dos primeras, consideración y estructura de inicio han quedado como las dimensiones clásicas y fundamentales de la Universidad de Ohio.

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

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

Funciones de logro de los objetivos: Asegurar que el grupo comprende los objetivos y trabaja para conseguirlos, monitorización del proceso y evaluación de los resultados. Paralelamente McGregor (1960) publicó la Teoría X e Y, basada en dos concepciones opuestas de la naturaleza humana y, por tanto, del liderazgo. Por un lado, existen líderes que consideran que el hombre por naturaleza rehúye el trabajo, con lo que los únicos métodos de motivación son la amenaza y la recompensa material (Teoría X). Por el contrario, otros líderes entienden que

el hombre es capaz de controlarse y motivarse a sí mismo para alcanzar los objetivos trazados y disfrutar con su trabajo (Teoría Y). A partir de los años 70/80 del siglo pasado, surgen nuevas tendencias dentro de los estudios sobre liderazgo, que tienen como objetivo la integración de los resultados de las teorías anteriores, así como profundizar su conocimiento. En este grupo se puede citar la teoría del liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard (1969), que de alguna forma supone una continuación de los estudios de Blake y Mouton. Además del interés por la tarea y la relación, se tiene en cuenta un tercer factor, la situación, que viene determinada por la madurez de los seguidores para asumir responsabilidades. Por último, merece ser citado el concepto de inteligencia emocional, que fue propuesto por Goleman (1997), definiéndolo como la habilidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos y la facilidad para manejarlos. Posteriormente, Goleman, Boyatzis y McKee (2002), tratan conjuntamente los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo, concluyendo que lo que ellos denominan resonancia del líder, es la capacidad de aflorar los sentimientos positivos de sus subordinados y es la clave del éxito de su tarea, por lo que conviene profundizar en su aprendizaje. En contradicción a los efectos positivos de la resonancia del líder, los mismos autores destacan que los líderes también pueden ejercer un liderazgo tóxico, que ocasiona resultados totalmente opuestos a los deseados, al crear entre los subordinados un clima emocional negativo.

Estilos de Liderazgo. En uno de los primeros estudios que consideraban la existencia de distintos estilos de liderazgo, Lewin, Lippitt y White (1939), tras analizar el comportamiento de un grupo de adolescentes en un club juvenil, distinguieron entre los tres siguientes: Autocrático: El líder planifica y organiza todas las actividades, decidiendo los grupos de trabajo para cada tarea y tomando todas las decisiones. El reconocimiento o la crítica al trabajo realizado se hacen de forma personal. El líder no se considera como un miembro más del grupo, sino que está en un escalón superior. Democrático: El líder discute con el resto de los miembros del grupo las decisiones a tomar, promoviendo varias alternativas. Da libertad a los miembros del grupo para elegir a sus compañeros de tarea. El líder es un miembro más del grupo. 24 Laissez-faire: El líder da completa libertad a los miembros del grupo para llevar a cabo el trabajo asignado. No interfiere en él a no ser que sea demandado por algún miembro del grupo. Por su parte, Likert y Likert (1976), tomó como punto de inicio la anteriormente citada Teoría X e Y de McGregor (1960), donde planteó los siguientes cuatro estilos de liderazgo:

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

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

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

Participativo: tiene completa fe y confianza en los subordinados en todos los aspectos. Como consecuencia, la toma de decisiones está completamente descentralizada. Por último, Covey (1993), dentro de su teoría de liderazgo centrado en principios, distingue entre las tres siguientes formas de ejercer el poder: Poder coercitivo: Basado en el miedo del subordinado a las consecuencias de no alcanzar los objetivos establecidos. Se trata de una lealtad superficial, que puede ser contraproducente y producir efectos negativos cuando desaparece la amenaza. Poder utilitario: Basado en un intercambio útil entre líder y subordinado en el que ambos deberían salir beneficiados y lograr sus objetivos. Poder centrado en principios: Basado en el poder que unas personas ejercen sobre otras, ya que los seguidores respetan, confían y creen en los principios de sus líderes.

2.1.3. Definiciones de liderazgo transformacional.

Según Bass (1999) citado en Mendoza y Ortiz (2006) definió al liderazgo transformacional como: Aquel liderazgo que motiva el surgimiento de la conciencia de los trabajadores, quienes aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización, dejando de lado sus intereses personales para dar prioridad a los intereses del grupo u organización. Es el tipo de liderazgo que tienen algunos individuos con una fuerte visión y personalidad, con las cuales son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (p.120) Asimismo, sobre el liderazgo transformacional menciona a Bass (1985, p.20), quien definió al liderazgo transformacional como: Aquel individuo que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen los cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Por esta razón, Bass considera a este modelo de liderazgo como transformador, porque tiene relación con las necesidades humanas y en especial con aquellas que corresponden al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. (p.120). Stodgill (2001) citado por Morocho (2010) definió al liderazgo transformacional como el “proceso de dirigir las actividades laborales de los integrantes de un grupo, además de influir en ellos”. (p.10). Para Salazar (2006) con referencia al liderazgo transformacional, y en base a sus

características lo enfoca y define como: El liderazgo transformacional, es un liderazgo seductor, que tiene visión de futuro, soñador, flexible, comprensivo, colectivo y democrático; en el cual, la influencia se ejerce de un modo compartido con los miembros de la organización. (p. 1). En resumen, el liderazgo transformacional visto desde esta óptica, con las características resaltantes que se indican, es aquel liderazgo que debe primar en las organizaciones tipo hospitales del Ministerio de Salud, porque es allí, donde el director general juntamente con su equipo de gestión (jefes de departamentos, servicios y oficinas administrativas) deben compartir la responsabilidad de influir en los subordinados y caminar todos juntos en una misma dirección, orientados a lograr los objetivos y metas trazadas y por ende, el bienestar de la sociedad.

Dimensiones del liderazgo transformacional. Bass (1985) citado en Mendoza y Ortiz (2006) consideró que las dimensiones del liderazgo transformacional son cuatro:

a) Estimulación intelectual. Fomenta intensamente la creatividad, alienta a indagar nuevas formas de realizar las cosas y persigue nuevas ocasiones en favor de la empresa.

b) Consideración individualizada. Sostiene formas de comunicación con sus discípulos en forma personal o colectiva. El líder es un escucha activo y es buen comunicador fuerte. Se preocupa por la ayuda, la simpatía y proporcionar retos y oportunidades. Se interesa porque los seguidores se desarrollen profesionalmente y hagan carrera en la organización.

c) Motivación e inspiración. El líder motiva, premia, felicita a los integrantes de la organización con el propósito de alcanzar en ellos un desempeño laboral superior, lograr esfuerzos adicionales y convencer a sus discípulos de sus habilidades. Crea la aptitud para el cambio y anima un amplio rango de intereses. Siempre espera el mejor esfuerzo.

d) Influencia idealizada o carisma. Es muy importante, por cuanto tiene un sentido de intención. Los líderes seductores, son percibidos por los seguidores como seres de un alto grado de ética, convicción y honestidad. Se comprometen totalmente con la organización y siempre destaca su presencia en las actividades, colocándose adelante cuando hay crisis o celebrando el triunfo con su gente.

2.1.4. Definición de desempeño laboral.

Stoner (1994, p.510) citado en Araujo y Guerra (2007) sostuvo que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta

definición, se plantea que el desempeño laboral está referido a la manera como se ejecutan las funciones encomendadas por parte de los empleados de una organización con la finalidad de alcanzar las metas definidas. Según Chiavenato (2002, p.236) citado en Araujo y Guerra (2007) el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Según Brunet (2002), aclaró que el rendimiento laboral no tan solo es por las capacidades de un individuo, sino que las condiciones del ambiente laboral pueden interferir a que se manifiesten y/o desarrollen, por eso es necesario un clima organizacional con una mejor distribución para el desarrollo de las diferentes capacidades del personal. Según Chiavenato (2000, p.359) el “desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Milkovich y Boudrem (1994) citado en Quintero y Faria (2008, p.36) recalco que el desempeño laboral tiene otras características particulares, como son: capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización, para desarrollar comportamientos que pueden influir en los resultados y cambios imprevistos que se están dando en las organizaciones.

D´Vicente (1997) citado en Araujo y Guerra (2007) “definió el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado”. En resumen, el desempeño laboral viene hacer la forma en que le trabajador manifiesta al realizar las funciones y tareas principales que requiere su cargo dentro del contexto laboral, lo cual permite demostrar su idoneidad. En el desempeño laboral, la persona demuestra las competencias laborales que posee, tales como son: sus conocimientos, sus habilidades, sus experiencias, sus sentimientos, sus actitudes, además de sus motivaciones, características personales y valores que ayudan a alcanzar los resultados que se espera, respondiendo de esta forma a las exigencias del puesto de trabajo. Dimensiones del desempeño laboral. Entre los componentes del desempeño laboral se distinguen ocho dimensiones básicas

(Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993):

- a) Destrezas en tareas específicas del puesto, definidas como actividades que diferencia el contenido de una ocupación concreta, haciendo cada trabajo único.
- b) Habilidad para labores genéricas o comunes a cualquier empleado,

- c) Comunicación oral y escrita dirigida a expresar ideas o dar información,
- d) Esfuerzo demostrado en el impulso extra que los empleados ponen en sus comportamientos
- e) Mantenimiento de la disciplina personal y la conformidad con las normas y cultura de la organización,
- f) Labores de apoyo a otros y trabajo de equipo, procurando el bienestar de los demás compañeros y mostrando disposición para colaborar,
- g) Supervisión y liderazgo como las actividades dirigidas a influenciar, planificar y controlar los trabajos del grupo,
- h) Gestión y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato (2000, p. 367 – Ed.2016) el desempeño de las personas se evalúa mediante factores que son previamente definidos y valorados, los cuales se indican a continuación:

- a) Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- b) Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. Para el presente trabajo de investigación se ha considerado estos factores como dimensiones de la variable satisfacción laboral.

La creatividad es la capacidad que tiene el individuo de innovar y crear cosas valiosas. La innovación es un proceso activo del uso eficiente de la base de conocimientos de la organización, para desarrollar productos nuevos o perfeccionarlos de manera diferente.

Autonomía es la aptitud de la máxima de toda buena voluntad para hacerse a sí misma ley universal, es la única ley que se impone a sí misma la voluntad de todo ser racional, sin que intervenga como fundamento ningún impulso e interés. Competencia se define como la posesión y el desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que permiten al individuo la capacidad de desarrollar con éxito actividades de trabajo en su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones y en muchos casos poder transferir esas competencias a áreas profesionales próximas.

2.1.5. Motivación inspiracional

Saber a dónde querer ir y crear una visión o una estrategia para llegar ahí y después articular, con optimismo y pasión, la visión para demostrarles cómo todo esto importa en lo global.

Shipley ofrece esta analogía “Es el significado detrás de por qué usted está haciendo el trabajo que está haciendo así que es muy importante comunicarlo a la gente. Me enorgullece entender a mis empleados y lo que los motiva”.

2.1.6. Influencia idealizada

El liderazgo transformacional requiere de tomar decisiones que funcionen para un mayor bien. Usted necesita ser un mentor y predicar con el ejemplo. “El liderazgo basado en valores es necesario para generar un cambio sustentable pues esto asegura que los resultados logrados sean asegurados con una fuerte base moral y ética, así que pueden resistir cualquier escrutinio o resistencia al cambio”, añade Stewart (2016)

Otro aspecto que vale la pena destacar respecto al cambio organizacional en relación con el liderazgo transformacional, es que los comportamientos asociados a este estilo de liderazgo estimula la capacidad de innovación, a través de la promoción del cambio y la transformación permanente (Jung, (2003) Finalmente, a diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal. Ellos logran promover ambientes para la innovación a través de la interpretación de los símbolos y la cultura organizacional (Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2002).

2.1.7. Diferencias

Lider Transaccional

Lider Transformacional

- Énfasis en el rol del líder (Sujeto)	- Énfasis en el liderazgo (proceso)
- Proceso planificado e intencional	- Considera procesos espontáneos y dirigidos
- Organización deliberada para el logro de objetivos	- Auto-organización para la adaptación
- Evitar la incertidumbre Aceptar la incertidumbre	- Micro-nivel Macro-nivel
- Estructura rígida y estable	- Sistema flexible y cambiante

- Poder centralizado	- Poder distribuido
- Influencia lineal vertical	- Influencia difusa y en múltiples sentidos
- Gestiona la diversidad	- Potencia la diversidad
- Negocia la generación de innovación	- Favorece ambientes propicios para la innovación

(Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2002).

Cruz Ávila Jazmín y Rodea Velásquez Mara Anglael, en su trabajo de investigación: “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados”.

Afirman que el liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los empleados de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten en la capacitación de sus empleados pues pretenden elevar su rendimiento en la empresa usándolo como estrategia para incrementar los intereses monetarios. Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir.

El liderazgo transformacional busca estimular tanto al líder como a los seguidores y que se llegue a realizar una transformación interna en el individuo logrando así resultados importantes para la organización, en pocas palabras el liderazgo transformacional motiva a los seguidores (empleados) a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (transformando sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez) y al mismo tiempo genera una visión, propósitos y una misión compartida para la organización. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en el cual se preguntó de forma específica a los empleados sobre los elementos del liderazgo transformacional para conocer nivel del mismo. Este trabajo tiene como propósito utilizar el liderazgo transformacional como

Herramienta para Productividad de los Empleados, analizando los elementos clave para posteriormente dar las sugerencias y darlas a conocer.

Como parte de los antecedentes nacionales del presente trabajo de investigación y en el afán de alcanzar la distinción de maestría en Gestión Pública, Rojas Galván Emma, en su tesis titulada “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue -Lima, 2016” cuyo objetivo es: determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue –Lima, 2016,

2.1.8. Características del líder transformacional

El término de liderazgo transformacional fue introducido por James Mc Gregor Burns, a finales de la década de los 70, y desarrollado por Bernard M. Bass. Según estos autores, las características que definen a este perfil de líder son:

Fomenta la participación creativa de los trabajadores. Este tipo de líder invita a los miembros de su equipo a participar en la empresa, a aportar sus opiniones e ideas para mejorar los procesos y resultados de la organización. El líder transformacional fomenta y premia la creatividad entre sus seguidores, pues comprende que es necesario para conseguir el cambio que busca.

Cree en los miembros de su equipo. Un líder transformacional cree en las capacidades de cada uno de los integrantes de su equipo y se lo hace saber. Además, sabe cómo orientarles para que cada persona saque lo mejor de sí mismo.

Se preocupa por los demás. Una de las características de este tipo de líderes, es su capacidad de empatía y de comunicación con los demás. Gracias a estas habilidades, este líder es capaz de establecer vínculos personales con cada miembro de su equipo, lo que favorece el compromiso de su equipo hacia él y hacia la compañía.

Motiva a su equipo. Otra de las habilidades que posee, es su capacidad para motivar a los demás. El líder transformacional conoce a su equipo y sabe cómo motivarles, tanto a nivel individual como global. Además, no tiene inconveniente en felicitar públicamente a sus seguidores, ni le gusta compartir y celebrar los éxitos empresariales con todo su equipo.

Inspira a los miembros de su equipo. Gracias a su saber hacer, este líder se convierte en una fuente de inspiración para sus seguidores y un modelo a seguir. No teme afrontar riesgos. El objetivo final de este estilo de liderazgo es la transformación de la empresa, buscan estar

adaptados a los nuevos cambios y necesidades del mercado, de manera continua. Son conscientes que todo cambio conlleva un riesgo y no temen enfrentarse a él y superarlo.

Se puede concluir definiendo la figura del líder transformacional como aquella que se centra en el capital humano, en los miembros de su organización, para conseguir el cambio que busca. Sabe que la transformación de la empresa sólo es posible a través de ellos, por eso les valora, les invita a participar y les motiva. Su actitud potencia el compromiso de los trabajadores y su implicación en los proyectos que los asumen como propios.

2.1.9. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, se enfoca en el rol de la supervisión, la organización y el desempeño grupal. Los líderes que implementan este estilo se centran en tareas específicas y usan recompensas y castigos para motivar a los seguidores.

Esta teoría del liderazgo fue descrita por primera vez por el sociólogo Max Weber y luego explorada por Bernard M. Bass a principios de los años ochenta. Eche un vistazo más de cerca cómo funciona el estilo transaccional, así como algunos de los posibles beneficios y desventajas de este estilo.

El liderazgo transaccional se centra en los resultados, se ajusta a la estructura existente de una organización y mide el éxito de acuerdo con el sistema de recompensas y sanciones de esa organización. Los líderes transaccionales tienen autoridad formal y puesta de responsabilidad en una organización. Este tipo de líder es responsable de mantener la rutina administrando el desempeño individual y facilitando el desempeño grupal.

2.1.10. Factores y efectos en la aplicación del liderazgo transformacional

En la actualidad, el ejercicio del liderazgo en el ámbito educativo es con el fin de hacer que las instituciones educativas sean eficaces, logren estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados. Una escuela eficaz es aquella que tiene como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

El término liderazgo desde sus inicios estuvo ligado al marketing y la administración. Estas concepciones sirvieron de base para estudios posteriores del liderazgo escolar en los años 70 a 80, donde destacan las primeras investigaciones de Burns, Bass, Avolio y Leithwood. Este último fundamento teórico, es desarrollado en el documento del Marco del Buen Desempeño

del Directivo y Marco del Buen Desempeño Docente enviados para su aplicación por el Ministerio de Educación del Perú a las instituciones públicas y privadas del territorio peruano.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los estudiantes. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006:14) se han descrito cuatro prácticas en relación al liderazgo del director:

- 1) Establecer una dirección (visión, expectativa, metas del grupo);
- 2) Desarrollar y racionalizar los al personal;
- 3) Rediseñar la organización; y
- 4) Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Es así como una serie de investigaciones permiten identificar una diversidad de estilos de liderazgo, entre ellas el estilo transformacional considerado como el más adecuado para los contextos educativos, porque posibilita los procesos de participación y colaboración de los docentes en el logro de metas compartiendo el poder y la responsabilidad con los demás.

Después de profundizar en estas teorías, me interesó realizar un análisis, del liderazgo que ejerce el consejo educativo del colegio “Stella Maris”, desde las actitudes desarrollados por el liderazgo transformacional, y plantearme la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del colegio particular “Stella Maris”?

2.1.11. Estadios del liderazgo

En la actualidad, el ejercicio del liderazgo en el ámbito educativo es primordial con el fin de hacer que las instituciones educativas sean eficaces, logren estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados. Una escuela eficaz es aquella que tiene como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos/as, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser gestores o administradores, sino por ejercer un estilo centrado en la calidad de la enseñanza

El término liderazgo desde sus inicios estuvo ligado al marketing y la administración. Estas concepciones sirvieron de base para estudios posteriores del liderazgo escolar en los años 70 a 80, donde destacan las primeras investigaciones de Burns, Bass, Avolio y Leithwood. Este último fundamento teórico, es desarrollado en el documento del Marco del Buen Desempeño

del Directivo y Marco del Buen Desempeño Docente enviados para su aplicación por el Ministerio de Educación del Perú a las instituciones públicas y privadas del territorio peruano.

De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. En la investigación de Kenneth Leithwood y otros (2006:14) se han descrito cuatro prácticas en relación lo que nos permite dar el soporte a las conclusiones de esta investigación.

2.1.12. Bill Gates y Steve Jobs

Estas son las claves del liderazgo de Steve Jobs y Bill Gates, dos titanes de la tecnología.

- Mira hacia delante

Tanto el fundador de Microsoft como el presidente de Apple tenían algo en común: miraban siempre hacia delante, buscando la mejor táctica que debían tomar para alcanzar sus objetivos, que nunca perdían de vista. Centraban sus energías en tener la certeza de alcanzar sus objetivos.

- Define los pasos inmediatos

Lo que diferencia realmente a los grandes líderes como Bill Gates o Steve Jobs con respecto a otros CEO's es su capacidad para saber lo que hay que hacer realmente, más allá de teorías e ideales intangibles que muchos directivos tienen en mente durante su desempeño como jefes. Lo importante, y lo que marca la diferencia, es adoptar la estrategia de liderazgo adecuada: saber lo que hay que hacer hoy para lograr los resultados mañana.

- Visualiza tu gran meta

Bill Gates dedicó todos sus esfuerzos a hacer realidad un sueño. El fundador de Microsoft imaginó un mundo en el que cada persona tuviese acceso a un ordenador, en una época en la que no era ni por asomo, algo frecuente. Años después, cada puesto de trabajo en prácticamente cualquier oficina del mundo, cuenta con un PC.

Por su parte, Steve Jobs visualizó el gran logro de su iPod: fantaseó con la idea de tener toda la música imaginable almacenada en un pequeño dispositivo de bolsillo. Haz como ambos líderes y visualiza aquello que quieres conseguir.

- Valor añadido

Tanto Apple como Microsoft, gracias a las estrategias que llevaron a cabo sus carismáticos líderes, son algo más que sus meros productos. En el caso de la firma de Gates, la

ventaja competitiva de su compañía es clara: el sistema operativo de Windows está ampliamente extendido, en parte gracias a su continua capacidad de renovación y el lanzamiento de nuevos productos relacionados que incrementan su valor (por ejemplo, todo su paquete Office, el navegador Internet Explorer, o el reproductor Windows Media Player).

La empresa de la manzana, la todopoderosa Apple, también es algo más que sus dispositivos móviles. El sistema operativo iOS que utilizan los equipos de Macintosh y otros productos de hardware archiconocidos, así como su cultura de negocio, le ha generado un liderazgo técnico indiscutible en la industria. Sigue el ejemplo de Apple y Microsoft, y trata siempre de crear valor añadido en tu compañía, de manera que la creatividad y la renovación sean una máxima de tu negocio y de tu liderazgo.

- **Cuenta con las personas**

Hablar de Bill Gates y no detenerse en su cara filantrópica y humanitaria, sería dejar al líder de Microsoft incompleto. A pesar de su gran fortuna, Bill y su esposa Melinda fundaron la Fundación Gates para ayudar a luchar contra las desigualdades. Un gesto empático que ayuda a que las personas veamos en Bill Gates no sólo a un magnate, sino a un buen líder que trabaja también para ayudar a otros a crecer, una cualidad que todo líder exitoso debe poseer.

También Steve Jobs confía en las personas, aunque de forma diferente. Suyos son muchos de los discursos motivadores de la empresa del siglo XXI, una cualidad -la capacidad de motivar- esencial para mantener el buen ambiente de equipo y una actitud positiva que nos conduzca al éxito. El director de Apple también demostró que confiaba en su equipo cuando, en 2011, propuso a Tim Cook, actual Director Ejecutivo de la compañía, para sustituirle al frente de Apple. Jobs supo apoyarse entonces en su gente, otra de las cualidades de todo buen liderazgo.

Enlace: Gestiona tus reuniones de equipo como Steve Jobs

2.1.13. Diferencias entre el liderazgo transaccional y el transformacional

Transaccional	VS.	Transformacional
Liderazgo sensible		Liderazgo proactivo
Funciona dentro de la cultura organizacional		Funciona para cambiar la cultura de la organización mediante la implementación de nuevas ideas
Los empleados alcanzan objetivos a través de premios y castigos establecidos por el líder		Los empleados alcanzan objetivos a través de altos ideales y valores morales
Los seguidores son motivados apelando a su propio interés		Los seguidores son animados para poner los intereses del grupo primero
Gestión por excepción: mantener el estatus quo; acciones correctas para mejorar el rendimiento. ⁴		Consideración individualizada: cada comportamiento se dirige a cada individuo según su consideración y apoyo. ⁴ Estimulación intelectual: Promover ideas creativas e innovadoras para resolver problemas. ⁴

2.2. Definición de términos

2.2.1. Liderazgo Transaccional

Liderazgo Transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. A diferencia del liderazgo transformacional

2.2.2. Liderazgo Transformacional

Un líder eficaz guía a las personas hacia el mejor rendimiento individual, logrando así los mejores resultados grupales. Un liderazgo motivador entiende que las personas de su organización son lo más valioso para conseguir el progreso y está siempre dispuesto a ayudar a su equipo y contribuir a desarrollar todo su potencial. Como bien dijo Daniel Goleman: debemos aplicar al liderazgo “sentir con” predispone a “actuar por”.

Motivación

La ventaja de contar con este tipo de líderes es que quienes trabajen en estas organizaciones siempre se sentirán motivados por lo que están haciendo, haciendo del ámbito laboral algo agradable y esto se va a ver reflejado directamente en el rendimiento de cada trabajador.

Podríamos definir el concepto liderazgo como la capacidad de gestionar, influenciar, orientar la actitud de un grupo de personas con un fin determinado.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. Factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buena relación con jefes y compañeros.

Políticas empresariales

Las políticas empresariales son compromisos, guías y lineamientos que orientan a todos nuestros trabajadores en cómo implementar la estrategia y alcanzar los objetivos empresariales. Algunas de ellas son: Política de Gestión Empresarial, Código de Ética y Conducta, Política Organizacional.

Clima Organizacional

Diversos autores; se refieren al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental. El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento.

Cultura Organizacional

Para poder gestionar la administración de una empresa de forma correcta, es necesario establecer una serie de normas y reglas que rijan la actividad diaria de la organización. En caso contrario, es posible que las diferentes personas que forman parte de la empresa no conozcan cuáles son las leyes que se establecen dentro de una organización ni cuál es su propósito. Por ello, es necesario crear políticas empresariales que permite definir cuáles son los principios de la organización y cuáles son los modos de trabajo y estándares de actuación en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.

El cambio Organizacional

es el proceso de adaptación y alteración que sufre la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la empresa sea capaz de responder, rápida y eficientemente, a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad. Por lo tanto, el cambio implica hacer algo distinto e, incluso en ocasiones, en un espacio muy corto de tiempo. No es una alteración meramente formal de las actitudes, comportamientos, sistemas organizativos, equipos, sino la implementación de verdaderas innovaciones.

III. METODOS

3.1. Variable y operacionalización:

TITULO: Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de Hiperbodega Precio Uno de Chiclayo 2020

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
V.D. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Planificación - Gestión 	1.- ¿Considera útil la comunicación efectiva? 2.- ¿Es necesario planificar la aplicación de un liderazgo transformacional? 3.- ¿Ud. cree que es imperativo gestionar el liderazgo transformacional en Hiperbodega Precio Uno?	Encuesta Cuestionario Observación Directa Entrevistas
	SUPERVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Confianza - Productividad 	4.- ¿Es pertinente recurrir a la empatía en la socialización interna de la empresa Hiperbodega Precio Uno? 5.- ¿Es necesario generar confianza en el personal especializado? 6.- ¿Considera necesario incidir en la productividad de la empresa?	
V.I.	BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio - Riesgo - Motivación 	7.- ¿Todo tipo de liderazgo necesita ir a la par con el cambio? 8.- ¿Es importante prevenir todo tipo de riesgo? 9.- ¿Es beneficioso una sostenida motivación del personal?	
	PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo – Equipo - Capacitación - Servicio 	10.- ¿Cree Ud. que trabajar en equipo significa mayor productividad? 11.- ¿Debe existir una constante en la capacitación del personal? 12.- ¿Es indispensable el óptimo nivel de servicio al cliente o consumidor Hiperbodega Precio Uno?	

3.2. Tipo de estudio

Metodología desde un enfoque cualitativo: Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación eminentemente descriptiva documental.

El objetivo de la investigación descriptiva, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones e incidencias que existen entre dos o más variables.

La investigación Documental es una variación de la Investigación Científica, cuyo objeto es analizar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos que produce la sociedad y a los cual tiene acceso el investigador.

El trabajo de Investigación Diagnóstica es un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales, encontrar respuestas a preguntas científicamente preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos o generar conocimientos científicos.

3.3. Diseño de investigación

El diseño del modelo de investigación es No Experimental, es decir, no se utilizaron variables de medición. La construcción de la investigación fue sobre la descripción del problema y darle una solución. Investigación no experimental según la temporalización y aplicación transversal.

“Este tipo de diseños recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

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

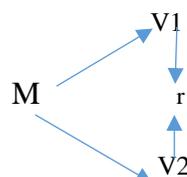


Figura 1. Diseño de investigación.

Dónde: $M \rightarrow$ Muestra

$V1 \rightarrow$ Liderazgo transformacional

$V2 \rightarrow$ Satisfacción laboral

$r \rightarrow$ Representa la incidencia entre $V1$ y $V2$

3.4. Población y muestra en estudio

Población - es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Homogeneidad. Es en el presente trabajo de investigación que la población está constituida por 50 trabajadores, considerando que la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. La muestra escogida de modo aleatorio es de 30 trabajadores estables

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de lectura. Fue importante utilizar ésta técnica para conceptualizar, comprender y abstraer de documentos, información que fue connotada o denotada en la investigación. Permitiendo que se puedan formar juicios y argumentaciones tomados de fuentes y diferentes autores.

3.5.2. Técnica de entrevistas. Esta técnica se utilizó para obtener información mediante un sistema de preguntas con la interrelación verbal de los participantes. La opinión de expertos fue motivo de un análisis profundo y exhaustivo.

3.5.3. Instrumento de la encuesta en base a un cuestionario. Se aplicó con la finalidad de obtener información a través de un sistema de preguntas estructurado en formularios impresos. De tal forma que permitió procesar los datos para obtener juicios que encaminen la investigación hacia una propuesta concreta y viable.

3.6. Procesamiento de datos y análisis estadístico

El crecimiento exponencial y accesibilidad para la obtención de valor han convertido su procesamiento y análisis en un imperativo para aumentar la competitividad y no solo en el aspecto empresarial, también en la investigación misma. Los cualitativos se utilizan para realizar investigaciones del mismo nombre. Básicamente, la recolección de datos de este tipo, -principalmente textos o discursos y, en concreto, palabras, y no números-, nos lleva a realizar un análisis también cualitativo.

Se utilizó la observación al inicio del proceso, se aplicó entrevistas semi-estructuradas para la obtención de un diagnóstico preliminar. Posteriormente, se utilizaron técnicas de listas libres, comparaciones, contrastaciones, inferencias dialógicas o similares.

Es un proceso cuyo rigor es complejo y al final es darles sentido a nuestros resultados y para ese tratamiento, se utilizan procedimientos diversos, que no son estadísticos. Por diferentes razones el análisis de datos cualitativos se considera más un arte descriptivo que una técnica.

IV. Resultados

Interrogantes de la operacionalización de variables del trabajo de investigación “Liderazgo Transformacional y su influencia en la satisfacción laboral en Hiperbodega Precio Uno”

Tabla N° 1.

¿Considera útil la comunicación efectiva?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	21	70%	
Talvez	2	6%	
No	7	24%	
Total			100%

Fuente: Entrevista comercial
Entrevistado: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

La comunicación efectiva es básica en el liderazgo y tiene una trascendencia vital en la satisfacción laboral. En relación al resultado obtenido de la interrogante; el 70% contestaron que afirmativamente sobre la utilidad de la comunicación. El 24% no considera útil la comunicación, el 6% duda o no sabe.

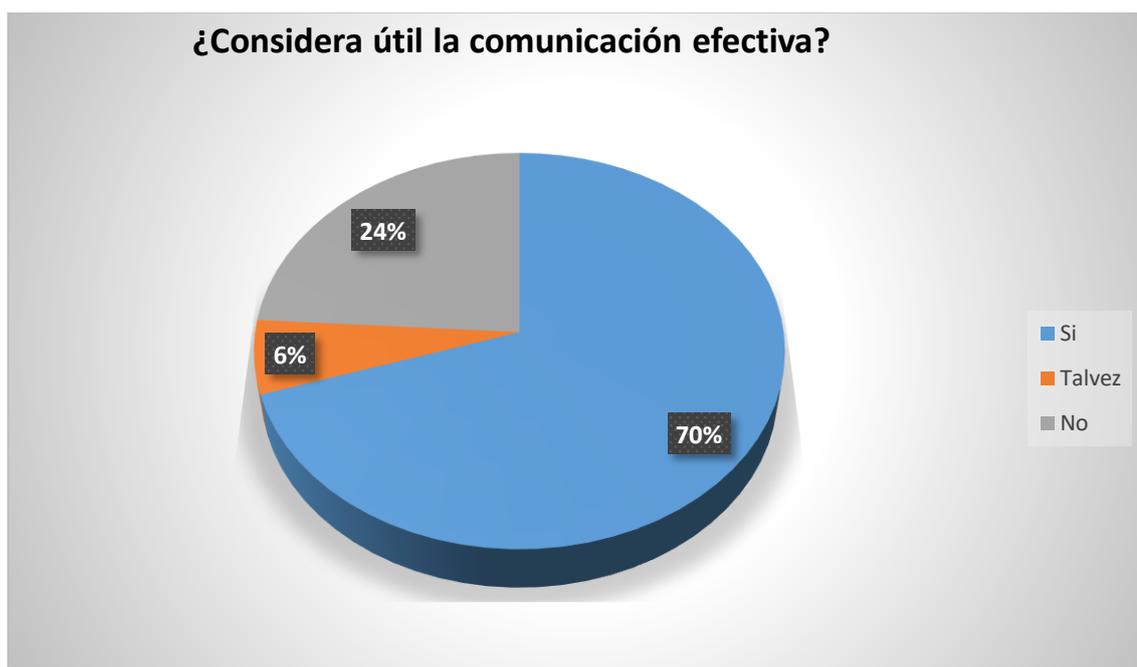


Tabla N° 2.

¿Es necesario planificar la aplicación de un liderazgo transformacional?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	25	84%	
Talvez	3	10%	
No	2	6%	
Total			100%

Fuente: Entrevista comercial

Entrevistado: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Planificación es proveer y aplicar un plan de liderazgo transformacional que necesita de una exigencia, prevenir en la organización de una empresa, razón suficiente para entender la respuesta obtenida de la entrevista: El 84% afirman que es necesario planificar, el 6% dudan y no muestran seguridad en sus respuestas.



Tabla N° 3.

¿Ud. cree que es imperativo gestionar el liderazgo transformacional en la empresa?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	24	80%	
Talvez	3	10%	
No	3	10%	
Total			100%

Fuente: Entrevista comercial

Entrevistado: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Es fundamental que exista en la empresa un liderazgo transformacional, gestionar una dirección apropiada en la administración de una empresa, es productividad. El 80% responden que es necesario el liderazgo, el 10% consideran que no es imperativo y el 10% final, ignoran la necesidad del liderazgo transformacional.



Tabla N° 4.

¿Es pertinente recurrir a la empatía en la socialización interna de la empresa?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	21	70%	
Talvez	2	6%	
No	7	24%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

La socialización es recurrente para proporcionar un clima laboral en la Empresa y es necesario empatizar con sus compañeros colaboradores y sobre ello los entrevistados, el 70% consienten necesario recurrir a la empatía, el 24% dicen que no es necesario y un 6% responden de manera incrédula.



Tabla N° 5.

¿Es necesario generar confianza en el personal especializado?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	25	84%	
Talvez	-	-	
No	5	16%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 84% contratan que es pertinente y necesario generar confianza en el personal especializado, sabiendo lo importante que significa en la satisfacción laboral. El 16% no lo creen así.

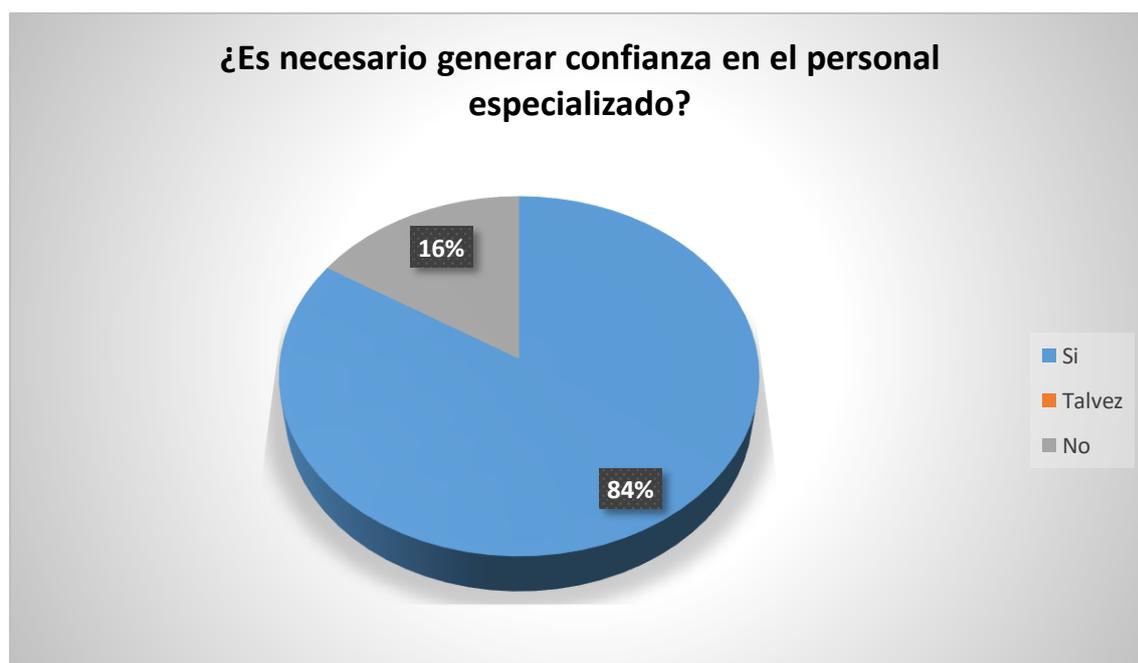


Tabla N° 6.

¿Considera necesario incidir en la productividad de la empresa?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	27	90%	
Talvez	-	-	
No	3	10%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial
Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Dar mayor productividad en la empresa, es uno de los propósitos que busca mayor rentabilidad, por tanto, es importante esta indagación comercial. El 90% contestaron que si y solo el 10% desconocían una respuesta objetiva.



Tabla N° 7.

¿Todo tipo de liderazgo necesita ir a la par con el cambio?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	30	100%	
Talvez	-	-	
No	-	-	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autora

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Definir liderazgo es diverso concepto, sin embargo, concebir el liderazgo transformacional es precisar lo importante que es el cambio en la satisfacción laboral. Hubo una coincidencia espontanea en el 10% de entrevistados.



Tabla N° 8.

¿Es importante prevenir todo tipo de riesgo?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	23	77%	
Talvez	2	7%	
No	5	16%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Al cuestionamiento realizado el 77% contestaron la importante que es prevenir y evitar todo tipo de riesgo. El 16 % no piensan de igual modo por desconocimiento sobre medidas de seguridad. Y el 7% indican que pueden ser necesario.

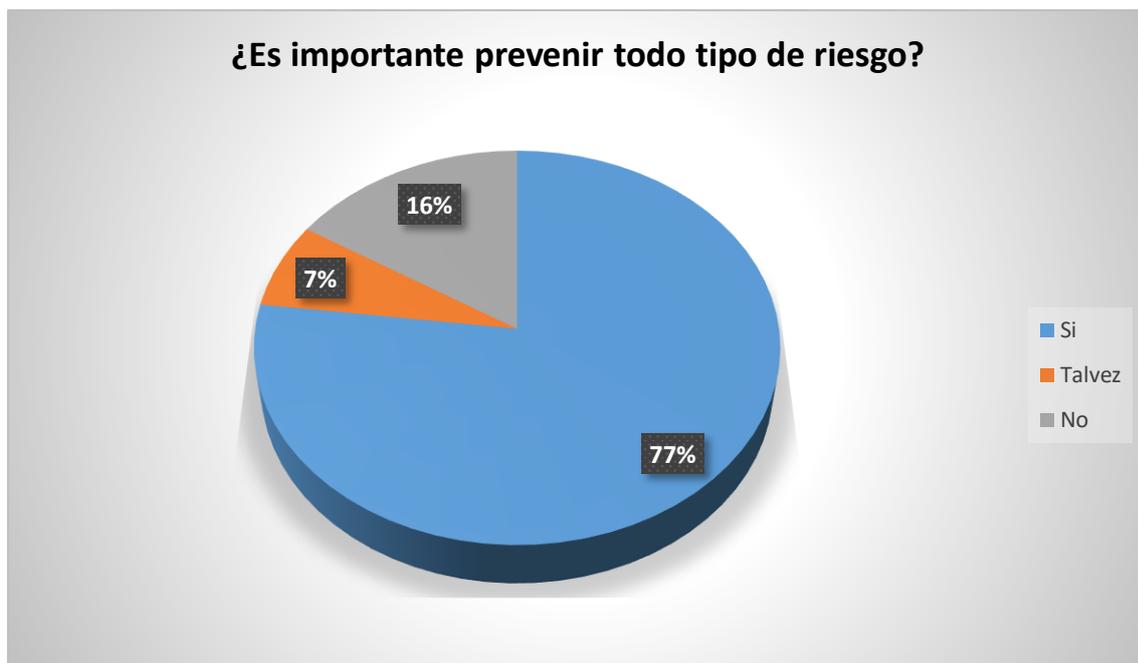


Tabla N° 9.

¿Es beneficioso una sostenida motivación del personal?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	29	97%	
Talvez	-	-	
No	1	3%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Es la motivación uno de los principales objetivos en la búsqueda del mejor clima laboral, logrando la satisfacción y la productividad en una empresa, de así el 97% responden afirmativamente. Y el 3% no toman en cuenta su necesidad.

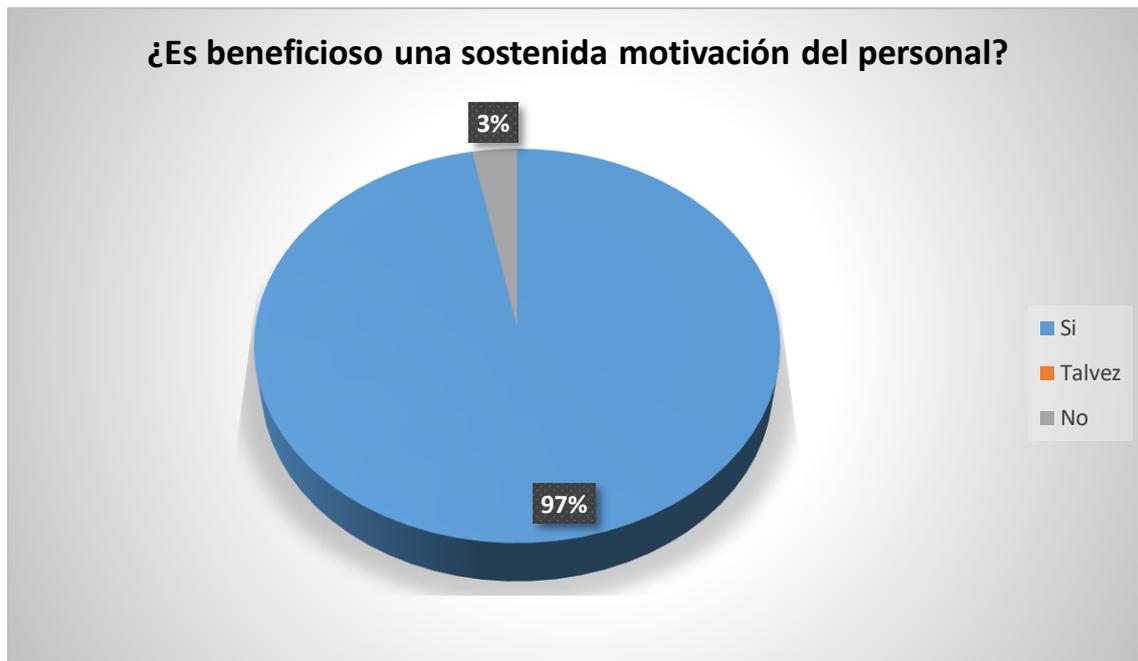


Tabla N° 10.

¿Cree Ud. que trabajar en equipo significa mayor productividad?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	30	100%	
Talvez	-	-	
No	-	-	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial
Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Trabajar en equipo significa sinergizar, el trabajo y socializar la convivencia laboral, por tal razón la conciliación del 100% están de acuerdo en esta pregunta.



Tabla N° 11.

¿Debe existir una constante en la capacitación del personal?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	28	93%	
Talvez	2	7%	
No	-		
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 93% estuvo de acuerdo en la capacitación constante del trabajador de una empresa y solo el 7% tenía resiliencia en aceptar como necesaria la capacitación.



Tabla N° 12.

¿Es indispensable el óptimo nivel de servicio al cliente o consumidor?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	28	93%	
Talvez	2	7%	
No	-		
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El servicio de calidad y el trato ético son dos factores indispensables en la atención al cliente.

Por ese motivo la respuesta del 100% al responder con un sí.

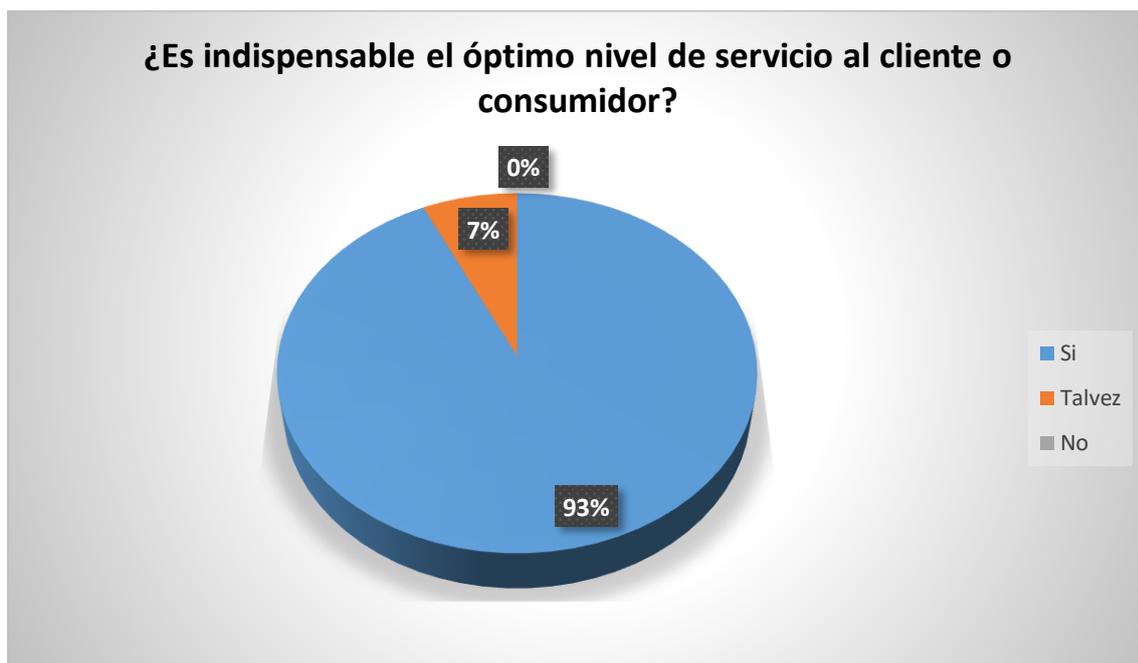


Tabla N° 13.

¿La rentabilidad en una empresa exige estrategias tendientes a su público objetivo?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	21	70%	
Talvez	7	24%	
No	2	6%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Todo tipo de negocio tiene como objetivo la rentabilidad y toda estrategia tendiente a ello es válida. El 70% indican estar de acuerdo con un sí; el 24% prácticamente están de acuerdo con la mayoría y solo el 6% no formalizan la rentabilidad como un propósito legal.

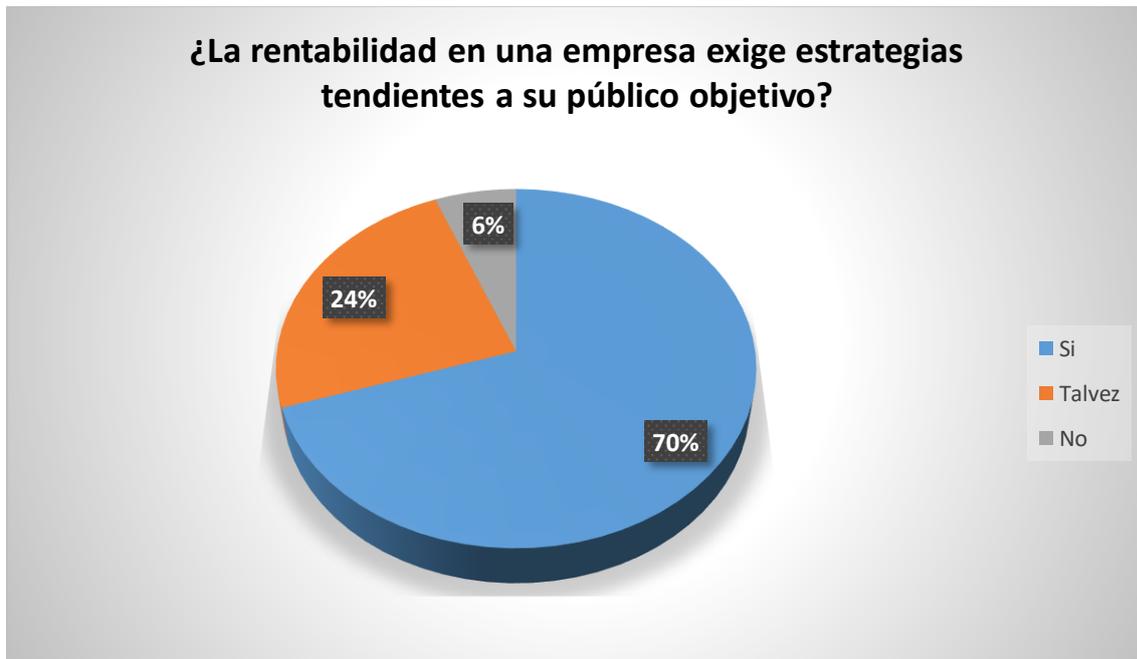


Tabla N° 14.

¿Es fundamental adaptarse a las políticas empresariales de la organización?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	30	100%	
Talvez	-		
No	-		
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial
Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Conceptuar la adaptación del colaborador o trabajador a las políticas empresariales de una empresa u organización, es redundar. El 100% responden que sí es necesario.

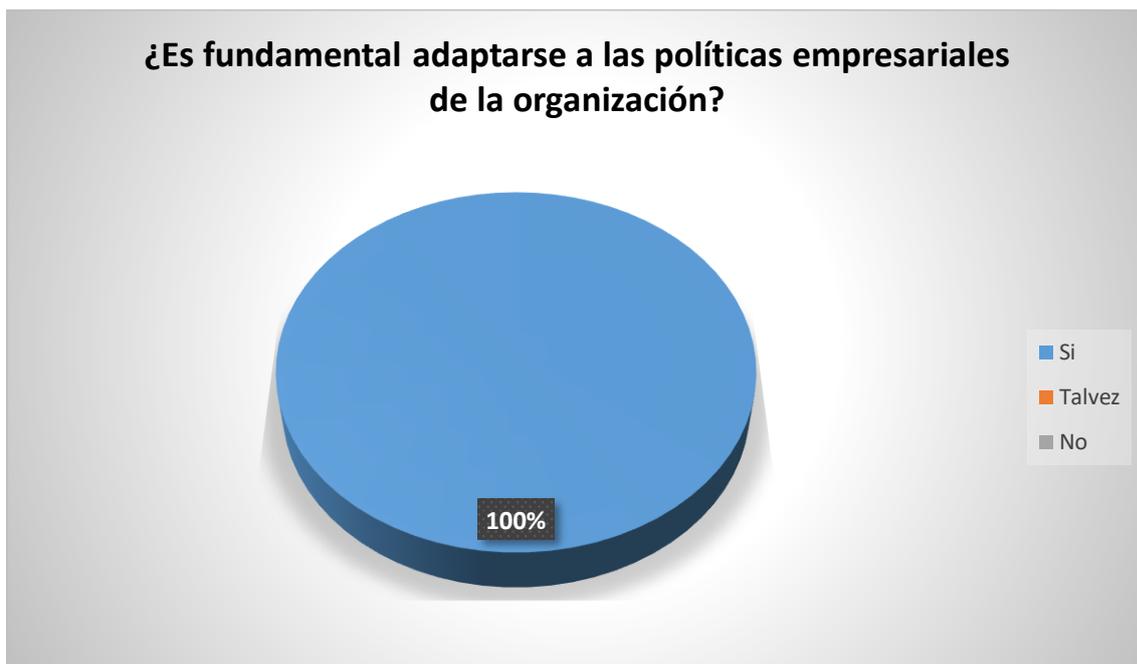


Tabla N° 15.

¿Considera beneficioso empoderar al equipo de alto rendimiento?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	18	60%	
Talvez	4	14%	
No	8	26%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial
Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 60% responden que sí es beneficioso, el 26% no es necesario e incluso indican que es riesgoso tal determinación y el 14% dudan sobre su respuesta.

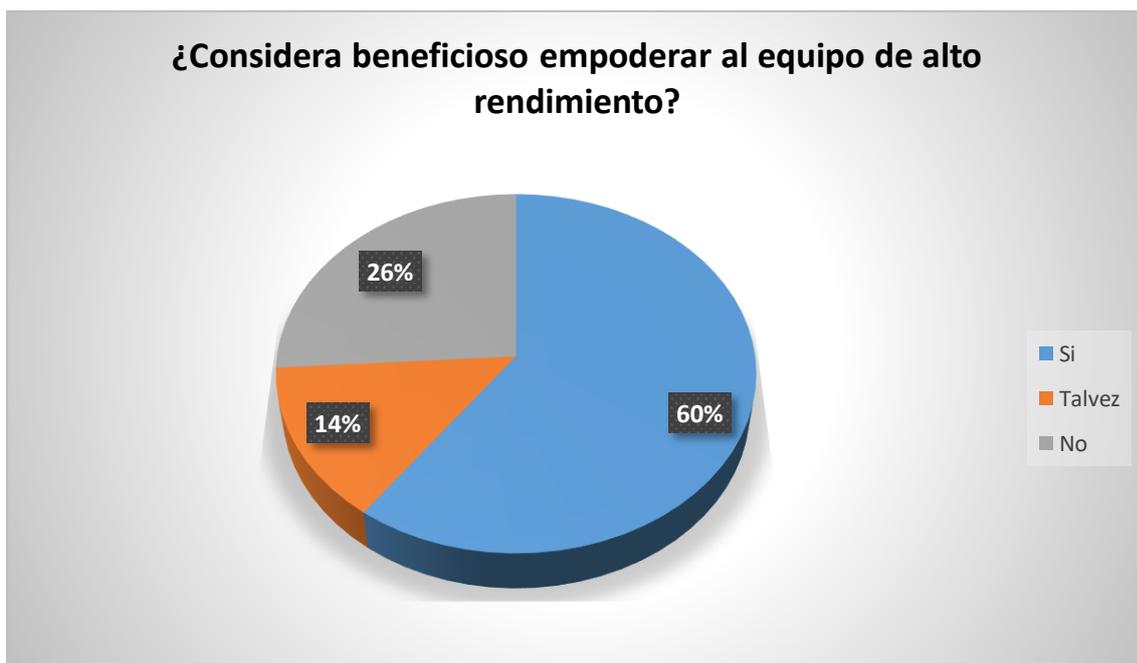


Tabla N° 16.

¿Es necesaria la flexibilidad laboral para evitar conflictos?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	20	67%	
Talvez	6	20%	
No	4	13%	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Evitar conflictos, inclusive superarlos es positivo para la productividad de una organización, el 67% responde que si están de acuerdo una flexibilidad laboral para solucionar problemas en la empresa. Un 20% contestan que consensuan sus respuestas con la mayoría de ellos. Mientras que el 13% restante contestan que no es necesario.



Tabla N° 17.

¿Deben aplicarse estrategias de identidad corporativa en la empresa?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	28	94%	
Talvez	2	6%	
No	-		
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Sabiendo lo fundamental que es una estrategia de identidad corporativa en un plan de liderazgo transformacional, los resultados son conciliadores respondiendo afirmativamente el 94%. El 6% restante son ambiguas sus respuestas.



Tabla N° 18.

¿La satisfacción laboral en una empresa necesita de una inteligencia conversacional?

Variable	Frecuencias	Porcentaje	Acumulado
Si	24	80%	
Talvez	6	20%	
No	-	-	
Total			100%

Fuente: Empresa Comercial

Entrevista: Autor

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Alcanzar la satisfacción laboral significó hacer este cuestionamiento sobre el cual se logró las siguientes respuestas: El 80% respondían que eres necesario la aplicación de un diálogo y desarrollo de la inteligencia conversacional. El 20% daban respuesta con incertidumbre.



Interpretación de los resultados según los objetivos

En el área empresarial y financiera es objetivo esencial la presencia de un líder que tenga un dominio del buen funcionamiento de la empresa. Los nuevos avances tecnológicos provocan adaptarse al cambio y a las nuevas necesidades del mercado. El líder transformacional debe poseer las capacidades, los conocimientos y las competencias pertinentes para gerenciar la empresa, guiar su equipo de trabajo y promover el cambio al interior de su empresa.

Estos líderes se diferencian por asumir actitudes de seguridad y serenidad laboral, mostrar un carisma natural, saber escuchar y empatizar con veracidad. Son personas con calidad profesional que saben alcanzar la admiración y el respeto de su entorno, conocen su capacidad de comunicación con verdad y la toma de decisiones para conseguir soluciones.

No es fácil convertirse en un líder transformacional y si lo deseas realizar, comienza por definir tus propósitos, define tu visión e ingresa por los caminos que te permitirán luchar por tus objetivos. Aprende y enseña lo que sabes. La curiosidad y las ganas de aprender son dos cualidades propias de un gran líder. Predica con el ejemplo. La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es un principio fundamental para cualquier líder. No temas el cambio. La principal meta del líder transformacional es el cambio, transformar los métodos, las técnicas, la forma de trabajar, incluso de pensar, de los trabajadores para mejorar y avanzar. El riesgo y el fracaso forman parte de este cambio.

Piensa en el futuro y no en el ahora. Un líder transformacional no busca objetivos a corto plazo. Cree en tu equipo. Como líder transformador, debes comenzar a creer en las capacidades de todas las personas

Aprende a motivar. De nada sirve que creas en los demás si no sabes transmitirle esta confianza y no les motivas para que se superen día a día. El líder transformacional conoce a los miembros de su equipo, se preocupa por ellos y sabe cómo motivarles. Estos líderes delegan responsabilidades, premian y comparten los éxitos con sus seguidores.

El líder transformacional se distingue por tener una visión amplia y transversal. Es táctico y estratégico; genera procesos de cambio al interior de la empresa; busca el mejoramiento y fortalecimiento de las relaciones entre los miembros de un grupo y los niveles de motivación. De ahí que sean carismáticos, proactivos y con una alta capacidad para generar cambios en la empresa y su capital humano.

sus cuatro pilares: Visión compartida, equipos de personas, estrategias para efectuar los cambios, incorporación a la filosofía de la empresa. El líder transformacional tal vez no tenga la seguridad completa sobre determinados cambios, pero si mantienen una certeza que sí van a optimizar el estado organizacional de la empresa.

Con la aplicación de la encuesta y la obtención de resultados, estos han sido halagadores y positivos, porque se logrado averiguar con certeza que el liderazgo no solo es carisma, también corresponde al dominio de capacidades como la atención, el comportamiento, el entusiasmo y fundamentalmente en el cambio y para hacer efectivo el cambio que se necesita en todo emprendimiento comercial.

Con los resultados obtenidos y a través de las entrevistas y observaciones, hemos logrado tener conocimiento de lo importante que es la vinculación confiable de un líder transformacional en su incidencia sobre la satisfacción laboral al producir cambios sustanciales en el futuro, estrategias y la cultura, mundo mayor acercamiento hacia las personas, estableciendo un contacto y garantizando una interrelación laboral que beneficia la productividad de la organización.

Otro de los aspectos que se obtiene es la necesidad de estimulación intelectual, la capacitación constante, promoviendo que fluyan la creatividad, la innovación

Pero, asimismo, el líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la creación y la expresión sincera de ideas, abriendo canales de retroalimentación, dialogo e interacción. Hay que recordar lo trascendente que es tener paciencia, porque un líder transformacional trabaja hacia un crecimiento a largo plazo, porque es promover procesos de cambio definitivos y no parciales.

El liderazgo transformacional es óptimo tanto para grandes organizaciones como para pequeñas y medianas empresas. Pero, no puede hablarse de una sola manera en lo que se refiere a su aplicación. Posterior a los resultados, podemos diagnosticar como desarrollar el liderazgo transformacional dentro de la empresa Hiperbodega Precio Uno, se necesita de gestión diaria, gestión humana, gestión del cambio implementando nuevos modelos transformacionales.

IV. Discusión

El propósito fundamental de la investigación fue definir de qué modo el liderazgo transformacional incide e influye en la búsqueda de la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa comercial **Hiperbodega Precio Uno**. Por tal razón, se ha tenido que deslindar primero: el nivel de incidencia e influencia que existe entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. Similarmente, se ha definido la relación que existe entre la consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores; estableciendo que la motivación incide muchísimo en el desempeño laboral.

El liderazgo transformacional se relaciona e incide en la satisfacción laboral de los trabajadores en cuanto a los objetivos planteados, con los resultados obtenidos y comparados; antecedentes y bases teóricas que significaron un respaldo para la solidez de las indagaciones que hizo el presente informe de tesis y superar con credibilidad y confianza las limitaciones y probables soluciones y dificultades.

Se realizó un deslinde y se determinó el nivel de influencia que existe entre el incentivo emocional y la satisfacción laboral de los trabajadores de toda organización. Se pudo demostrar que la estimulación intelectual a través de una inteligencia conversacional es pertinente. Así mismo, se logró mostrar que en el tipo de relación que propugnamos liderazgo – trabajadores existe realmente una consideración individualizada de empatía y carisma, y ello va en relación al desempeño y satisfacción laboral.

Finalmente, se concretó también la existencia de una específica relación entre la motivación y la inspiración, características del liderazgo que interviene en el desempeño laboral y en la productividad de la organización. Y por ende, conseguir integralmente la satisfacción del personal de trabajadores. Es importante recalcar sobre el valor que tiene el captar la voluntad del hombre – trabajo, porque la voluntad es la manifestación suprema de todo tipo de éxito laboral.

El trabajo estrictamente descriptivo – documental – no experimental que se desarrolló, permitió encontrar diversos autores que estudian las diferencias que se dan entre el liderazgo transaccional y el transformacional y para ello nos apoyamos en la exposición de un trabajo publicado por Steve Jobs y que nos permitió la base para determinar lo más correcto en el desarrollo. El liderazgo Transaccional, también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus

seguidores a través de los premios o castigos. Mientras que el liderazgo transformacional es un liderazgo motivador, que entiende a las personas de su organización porque son lo más valioso para conseguir el progreso y está siempre dispuesto a ayudar a su equipo y contribuir a desarrollar todo su potencial.

El líder transformacional sabe valorar y retener el talento en su empresa. Este tipo de personas se preocupa por conocer a los miembros de su equipo de manera individual. A un líder eficaz le interesan las personas que le acompañan, quiere que estén alineados en sus avances, que no haya ninguno que se separe del grupo, que se quede atrás..

El liderazgo transformacional surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio, ejercen influencia en los miembros del grupo, es por eso que acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. Digital y Revista APD (2018).

Se escogió este tipo de investigación: descriptiva documental, la investigación descriptiva es el método cualitativo que tiene como objetivo evaluar algunas características de una población o situación particular. subjetiva y documental porque es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un liderazgo transformacional que sí tiene mucha incidencia en la satisfacción laboral, en una empresa como lo es Hiperbodega Precio Uno.

V. Conclusiones

- Las conclusiones asimiladas han determinado que el liderazgo sensible y subjetivo, no tiene una significancia que permita influir en la satisfacción laboral de los trabajadores, como en realidad sucede. Sin embargo, cuando se aplica un liderazgo proactivo y más cercano a los trabajadores y que juntos puedan cambiar la cultura de la organización o empresa mediante la implementación de una participación más efectiva con nuevas ideas, e innovación. Son una solución efectiva para la problemática enunciada en la presente tesis.
- Se concluyó y logró definir el actual nivel de incidencia que existe en la relación de la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los trabajadores es excelente y más eficiente, porque el liderazgo transformacional permite que los trabajadores sean empoderados de tal modo que alcanzan objetivos en la empresa de alto valor inventivo y valores que acreditan conductas de identidad y proyección social positivo.
- La consideración individualizada y el desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa, no se relacionan motivados por un interés personal. Sino, por una motivación perseverante y así deslindar la incidencia e influencia en los trabajadores hacia la gestión por excepción, que mantiene el estándar productivo de la empresa y las acciones correctas para alcanzar la formación de equipos de alto rendimiento en la organización Hiperbodega Precio Uno.
- Establecer la aplicación del liderazgo transformacional para evitar el egoísmo social y una cultura de comportamientos individualizados. Debe capacitarse a los trabajadores fomentando la estimulación intelectual, promoviendo ideas originales e innovadoras en la solución de problemas, para un mejor desempeño laboral y consecuente satisfacción de los trabajadores en el trabajo en una empresa como Hiperbodega Precio Uno..

VI. Recomendaciones

- Recomendamos periódicamente: actualizar políticas de gestión empresarial con visión e inteligencia comercial, implementar un espíritu creativo y valor moral a las conductas de los trabajadores.
- Promover flexibilidad a través de un grado de responsabilidad y adaptación para aceptar riesgos y cambios.
- Se hace necesario recomendar la aplicación de un sistema de integración, coordinando entre áreas y subsistemas entre equipos e individualidades, creando códigos de ética y conducta y como consecuencia productividad masiva.
- Finalmente se recomienda implementar políticas organizacionales, utilizando todas las condiciones generales de la empresa u organización, logrando los recursos viables y diversidad de tipos para beneficio de la empresa u organización, aprovechando el talento humano y equipos de alto rendimiento.

VII. Referencias Bibliográficas

- Alicia, O. (2011) Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El Rol De La Confianza en el Supervisor Universidad Nacional del Rosario, Argentina. pp. 129-137
- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Vol.4 (2ª ed.). Recuperado de <http://bit.ly/2e8SRxD>
- Bass, B. (1985). Liderazgo y comportamiento en función a las expectativas.
- Bass, B. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership". European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 8. Núm. 1. Pp. 9-32.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3a ed). Colombia: Pearson Educación.
- Borman, W. y Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. Human Performance, 10(2), 99-109. Extraído el 30 de marzo de 2010 de la base de datos EBSCOHostAcademicSearch Elite.
- Brunet, L. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. México, D.F., Mexico:Trillas
- Calderón, E. (2012). Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa "Gran Colombia" de la ciudad de Alamor, durante el periodo 2011-2012 (Tesis de Maestría, Universidad Técnica Particular de Loja). Recuperado de <http://goo.gl/ufe6Zb>
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. y Sager, C. (1993). Of Management Review, 23, 513-530
- Cartwright, D., Zander, A. (1960). Group Dynamics: research and theory. Row, Peterson & Company, Evanston.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna (8ª ed.). Bogotá: Prentice Hall
- Cervera, L. (2012). Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://bit.ly/2ed9uYE>

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

- Horn, A. (2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Madrid, España). Recuperado de <https://goo.gl/gN81Vx>
- I.E. de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú).
- Idone, T. (2012). Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla. (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/1o8808>
- Kant, M. (1921). Fundamentación de la metafísica de las costumbres. (1ª ed.). San Juan, Puerto Rico. Recuperado de <https://goo.gl/MPD8HB>
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional. México. McGraw-Hill
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). "Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates"". Journal of Social Psychology. Political, Racial and Differential Psychology. Vol. 10. Núm. 2. Pp. 271-299
- Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano – Ley N° 27658. Congreso de la República.
- Likert, R., Likert, J.G. (1976). New ways of managing conflict. McGraw-Hill.
- Martínez, Y. (2013), El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://goo.gl/Sq5iUX>
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw Hill. Nueva York.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. Extraído el 10 de mayo de 2010 desde <http://goo.gl/Sg7R8E>
- México: Interamericana.

México: Pearson Educación.

Morocho, L. (2010). El Liderazgo transformacional y el clima organizacional de las

Muñoz, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. (2ª ed.).

Nueva York.

Párraga, A. y Bartolo, A. (2014). Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014(Tesis de Magíster, Universidad Cesar Vallejo, Perú). Recuperado de <http://goo.gl/vAhela>

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política Nacional de Modernización de la gestión pública. Lima: Autor:

Quintero, N., Africano, N. y Faria, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. NEGOTIUM. Revista de Ciencias Gerenciales. (9na ed.).

Rodríguez, E. M. (1999). Manual de Creatividad. Los procesos psíquicos y el desarrollo. Serie Creatividad siglo XXI. México. Editorial Trillas.

Rojas, A. (2012).El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana (Tesis de maestría, Universidad de Chile). Recuperado de <https://goo.gl/WL7R51>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNI revista. Vol 1, N° 3. Universidad Viña del Mar. Chile.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Mantaro

Stodgill, R.M. (1948). "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature". Journal of Psychology. Vol. 25. Pp. 35-71.

The Ohio State University Research Foundation. Columbus.

Vásquez, D. (2012). Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao (Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú). Recuperado de <https://goo.gl/QM1DmI>

Villalón, X. (2014). El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal (Tesis de magíster, Universidad de Chile). Recuperado de <http://goo.gl/IX9EM3>

IX. ANEXOS

Anexo 1

**ENCUESTA PARA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE HIPERBODEGA PRECIO UNO**

**Por favor dedique un momento a completar esta pequeña encuesta acerca sobre si existe
liderazgo transformacional y si se encuentran satisfechos de laborar en Hiperbodega Precio Uno**

Edad: _____

Sexo: _____

1. ¿Considera útil la comunicación efectiva?
 - Si
 - No
 - Talvez
2. ¿Es necesario planificar la aplicación de un liderazgo transformacional?
 - Si
 - No
 - Talvez
3. ¿Ud. cree que es imperativo gestionar el liderazgo transformacional en la empresa?
 - Si
 - No
 - Talvez
4. ¿Es pertinente recurrir a la empatía en la socialización interna de la empresa?
 - Si
 - No
 - Talvez
5. ¿Es necesario generar confianza en el personal especializado?
 - Si
 - No
 - Talvez
6. ¿Considera necesario incidir en la productividad de la empresa?
 - Si
 - No
 - Talvez

7. ¿Todo tipo de liderazgo necesita ir a la par con el cambio?
- Si
 - No
 - Talvez
8. ¿Es importante prevenir todo tipo de riesgo?
- Si
 - No
 - Talvez
9. ¿Es beneficioso una sostenida motivación del personal?
- Si
 - No
 - Talvez
10. ¿Cree Ud. que trabajar en equipo significa mayor productividad?
- Si
 - No
 - Talvez
11. ¿Debe existir una constante en la capacitación del personal?
- Si
 - No
 - Talvez
12. ¿Es indispensable el óptimo nivel de servicio al cliente o consumidor?
- Si
 - No
 - Talvez
13. ¿La rentabilidad en una empresa exige estrategias tendientes a su público objetivo?
- Si
 - No
 - Talvez
14. ¿Es fundamental adaptarse a las políticas empresariales de la organización?
- Si
 - No
 - Talvez

15. ¿Considera beneficioso empoderar al equipo de alto rendimiento?

- Si
- No
- Talvez

16. ¿Es necesaria la flexibilidad laboral para evitar conflictos?

- Si
- No
- Talvez

17. ¿Deben aplicarse estrategias de identidad corporativa en la empresa?

- Si
- No
- Talvez

18. ¿La satisfacción laboral en una empresa necesita de una inteligencia conversacional?

- Si
- No
- Talvez

Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4

