



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSGRADO

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES Y ABSENTISMO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO”

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:

**Dirección y Gestión del Talento Humano**

**Autor:**

Bach. Luigi Iván Munayco González

**Asesora:**

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Trujillo – Perú

2019

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral de los colaboradores en una empresa del rubro alimenticio.

Para encontrar los resultados, se utilizó un diseño de investigación no experimental de corte transversal, correlacional; asimismo, la población muestral estuvo conformada por 91 colaboradores de la empresa del rubro alimenticio. Para la recolección de datos se empleó dos instrumentos: la Escala de Percepción del Liderazgo y la Escala de Riesgo de Absentismo Laboral, ambas de autoría propia, las cuales permiten medir las variables Liderazgo y Absentismo Laboral respectivamente, a través de sus dimensiones.

Luego de aplicar el coeficiente de correlación, se determinó que existe relación indirecta y significativa entre el liderazgo transformacional ejercido por los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores del rubro alimenticio.

Palabras Claves: Liderazgo transformacional, Absentismo Laboral, Administración.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the relationship between the transformational leadership of administrators and absenteeism in a company in the food sector.

For the collection of data, two instruments were used: the Leadership Perception Scale and the Labor Absentee Risk Scale, both of their own authorship, which allow to measure the variables Leadership and Labor Absenteeism respectively, through their dimensions.

After applying the correlation coefficient, it was determined that there is an indirect and significant relationship between the transformational leadership exercised by the administrators and the absenteeism in the employees of the food sector.

Key Words: Transformational Leadership, Labor Absenteeism, Administration.

## DEDICATORIA

A mis padres Florentino Munayco  
Castillo y Roxana González  
Postigo por su incondicional  
apoyo y porque me enseñaron a  
luchar para lograr lo que sólo con  
esfuerzo se alcanza

*Luigi Ivan Munayco González*

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora Dra. Ena Obando Peralta por impartirme conocimiento y apoyo constante para la culminación de la presente investigación.

## TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO .....	5
TABLA DE CONTENIDOS .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
I. INTRODUCCIÓN .....	9
I.1. Realidad Problemática .....	9
I.2. Pregunta de Investigación .....	10
I.3. Objetivos de la Investigación .....	10
I.4. Justificación de la Investigación.....	11
I.5. Alcance de la Investigación .....	11
II. MARCO TEÓRICO .....	11
II.1. Antecedentes.....	11
II.2. Bases Teóricas .....	13
II.3. Marco Conceptual.....	35
III. HIPÓTESIS .....	36
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	40
V. RESULTADOS .....	46
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	56
LISTA DE REFERENCIAS .....	60
ANEXOS.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 2: Dimensiones de la Encuesta del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio .....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 3: Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio..</i>	<i>50</i>
<i>Figura 4: Dimensiones del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio .....</i>	<i>53</i>

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio .....</i>	46
<i>Tabla 2: Dimensiones de la encuesta del liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio .....</i>	47
<i>Tabla 3: Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio ...</i>	50
<i>Tabla 4: Dimensiones del absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio .....</i>	51
<i>Tabla 5: Correlaciones.....</i>	55



## I. INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad Problemática

Desde 1990 se ha mencionado mucho sobre como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

De esta forma el comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007). Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas.

En base a ello, el liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce, et. al, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento, situaciones de conflicto e incluso el absentismo laboral (Peraza & Remus, 2004).

Tomando en cuenta lo citado, existe la necesidad por parte de las empresas de descubrir las causas que originan absentismo laboral; ya que los costos que tiene una empresa son mayores si los índices de absentismo laboral son altos, debido a su repercusión en la producción y por tanto en las utilidades de la empresa. Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con frecuencia (Palma, 1999).

Asimismo los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, porque se consideran bien pagados o bien tratados por su líder, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas por parte de su jefe inmediato, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos, y los que muy probablemente se ausentarán continuamente del centro laboral y con el

tiempo renunciarán (Peiró, 1996).

Es precisamente el absentismo laboral, definido por Laya (2015) como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo en horas que correspondan a un día laborable dentro de la jornada legal de trabajo, un factor al que hay que otorgarle especial relevancia y que debe conocerse para tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad y por tanto de rentabilidad.

Si bien el absentismo laboral tiene un origen multifactorial en el que interactúan componentes individuales tales como las inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades y conocimientos del trabajador, como unidad básica de la empresa, también intervienen en él otros factores más críticos como aquellos relacionados a las condiciones de trabajo y al ambiente laboral (Baltazar, 2015).

En el caso de la unidad de estudio seleccionada, de acuerdo a los reportes de asistencia mensuales del primer semestre del año 2018, a comparación de años anteriores, hubo un aumento en la frecuencia de inasistencias por parte de los empleados de la empresa del rubro alimenticio, es por ello que, siendo el absentismo laboral un indicador o síntoma de que algo no anda bien con la empresa o con el trabajador, la presente investigación busca no sólo identificar las causas del absentismo, sino también determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional que ejercen los miembros directrices en la empresa y el absentismo laboral de los colaboradores.

## **I.2. Pregunta de Investigación**

¿Existe relación entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio?

## **I.3. Objetivos de la Investigación**

### **A. Objetivo General**

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

### **B. Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de liderazgo transformacional de los administradores, según la percepción de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.
- Identificar el nivel de absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.
- Medir la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

#### **I.4. Justificación de la Investigación**

El presente estudio se justifica a nivel teórico en la teoría de Murcia (2017) y en la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (2012), la primera para el liderazgo y la segunda para el absentismo laboral.

De igual forma, a nivel práctico, los resultados permitirán tomar las medidas pertinentes para disminuir el absentismo laboral y por ende mejorar los niveles de productividad y evitar las pérdidas económicas que este puede originar en la empresa del rubro alimenticio.

#### **I.5. Alcance de la Investigación**

La presente investigación busca determinar la relación entre el liderazgo transformacional que ejercen los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio, para lo cual se recabará información correspondiente al primer semestre del año 2018. Los resultados permitirán establecer alternativas de solución para mejorar e impulsar los resultados deficientes o que se encuentran en rumbo a mejoría.

Asimismo, la presente investigación puede ser replicada en empresas que se dediquen al mismo rubro, es decir que posean características similares.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

A nivel Internacional, Laya (2015) desarrolló la investigación “Estilo de

liderazgo de los gerentes de servicios operativos y su incidencia en el absentismo del personal del sector financiero venezolano” que tuvo por objetivo determinar si el estilo de liderazgo que usan los líderes de las instituciones financieras, generaba o influían en las faltas injustificadas que estaban presentando el personal dentro de las mismas. El diseño utilizado fue de tipo descriptivo. La muestra estuvo constituida por 49 personas, distribuidas en los distintos cargos que se encuentran en la parte operativa de las oficinas comerciales. Seguidamente, se aplicó un cuestionario de 17 ítems que evalúa ambas variables. Posteriormente, se utilizaron procedimientos estadísticos para reflejar mediante cuadros y gráficos los resultados obtenidos. Finalmente, se determinó que el estilo de liderazgo predominante en los Gerente de Servicios Operativos sí influye en el absentismo laboral que presenta la institución y como recomendaciones se indica capacitar a los gerentes en métodos y técnicas del liderazgo situacional para lograr llevar un manejo adecuado de las distintas situaciones que se puedan presentar y motivar al personal a través de oportunidades de mejoramiento profesional, que le haga entender que es importante para la empresa y así se sientan comprometido e identificado con la institución.

Asimismo, Mendoza (2015) Realizó un estudio titulado Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público, teniendo como objetivo evaluar el ajuste de un modelo predictivo de ausentismo por enfermedades de morbilidad común basado en la interacción de satisfacción laboral en un hospital público en Chile, utilizaron un estudio de carácter transversal, descriptivo, correlacional y no experimental, la muestra fue de 874 personas de los cuales la distribución por sexo es 71,2% mujeres. De acuerdo a las edades el 29,2% tiene edades entre 20 y 29 años, el 25,3% tiene entre 30 y 39 años, el 25,3% tiene entre 40 y 49 años, el 18,2% tienen entre 50 y 59 años y solo el 2,1% tiene más de 60 años. Respecto del estamento el 13,6% fueron auxiliares; 9,6% personal administrativo; 42,9% personal técnico; 25,7% profesionales no médicos y 8,1% médicos. Llegaron a la conclusión que el clima psicológico puede implicar que los resultados varían orientándose a un aspecto más situacional del ausentismo, pues en todos los modelos tiene un gran impacto sobre la satisfacción laboral, pero los efectos sobre el ausentismo varían en su poder predictivo, siendo más débiles en los hombres que en las mujeres. En el caso de las mujeres su ausentismo estaría mayormente relacionado con su nivel de insatisfacción y del clima psicológico percibido,

independiente del nivel jerárquico que posean dentro de la organización.

A nivel nacional, Goneyechea et al. (2016) realizaron la investigación “Los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center, Lima” que tuvo por objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo orientado en personas, en el cambio, en procesos y en los resultados, que los supervisores ejercen sobre los asesores de servicio y su relación respecto al ausentismo laboral, en una empresa del sector contact center. En el diseño del proceso de investigación se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. Una de las herramientas más importantes para el estudio cuantitativo fue la relacionada a la medición del liderazgo. Se utilizó el cuestionario de Quinn (2009) que mide los liderazgos orientados a las personas, al cambio, a procesos y a resultados. El nivel de respuesta obtenido en la aplicación del cuestionario fue del 29%, es decir 379 respuestas de 1317 asesores de servicio, una muestra que permitió obtener resultados confiables. Luego de los análisis realizados, los resultados del estudio demostraron que el liderazgo orientado a las personas tiene relación positiva respecto del ausentismo laboral en los asesores de servicio de género femenino y/o que trabajan en el turno de la mañana. Además, se encuentra que los estilos de liderazgo centrado en el cambio y en los resultados afectan en el mayor ausentismo laboral, aunque esto está limitado en el primer caso solo a asesores de servicio del turno de la mañana y en el segundo caso a asesores de servicio en el turno de la noche. El liderazgo centrado en los procesos no se encuentra relacionado con el ausentismo laboral ni cuando es moderado por el género, ni por el turno de trabajo, ni por ambos.

A nivel local, no se han reportado investigaciones respecto del absentismo laboral, ni la posible relación que existe entre el liderazgo y ésta.

## **II.2. Bases Teóricas**

### **1. Liderazgo**

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Capacidad de influir en un

grupo para que se logren las metas. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. El liderazgo es, entonces, el catalizador que transforma el potencial en realidad. En todos los casos, la prueba definitiva del liderazgo es la medida en que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial que ya está en una organización y su personal (Newstron, 2007).

La función principal de un líder es influir en otros para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos (Luthans, 2008).

### 1.1. Definición de líder

Galton (1869) determina que las cualidades que hacen a un gran líder se heredaban biológicamente. Esa noción sigue siendo debatida con vehemencia en Psicología, principalmente por medio de lo que se conoce como “El debate por naturaleza o por formación”. El lado “por naturaleza” de esta ecuación afirma que la personalidad individual se basa en la genética. Uno tiene el material biológico para ser un líder o no lo tiene. Por su parte, la posición “por formación” de ese debate considera que el que una persona se convierta o no en líder depende menos de su fisiología que de su experiencia en la vida real. Así, en el caso en que dos individuos nacieran con una fisiología similar (como dos mellizos idénticos), uno de ellos puede ser un gran líder, mientras que el otro quizá no lo logre, lo cual depende de las circunstancias de sus vidas.

Algunos partidos de la posición “por naturaleza”, como Galton et al. (2004), afirman que los individuos son simplemente “líderes natos”. La historia está plagada con las hazañas de estos hombres y mujeres, y por lo general aparecen en televisión y películas.

Mateo y Valdano (2012) lo definen como el arte de gestionar voluntades. El liderazgo es un arte porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que dé ese toque mágico que destierra el conformismo y la pasividad. En definitiva el líder debe poseer esa fuerza misteriosa para percibir la realidad de forma desacostumbrada.

Según Gibson (2014) el liderazgo es la capacidad de poder influir en la conducta del prójimo. Es un intento de influencia personal dirigido, a

través del proceso de la comunicación, al logro de una o varias metas.

Para Daft (2001) el liderazgo está asociado con la innovación, influencia y buen ejemplo. El liderazgo es quien da instrucciones en forma entusiasta para el logro de sus metas.

Según Rost (2013) el liderazgo es una relación de influencia entre los líderes y seguidores, quienes intentan realizar cambios reales que reflejen sus mutuos propósitos. En esta definición existen elementos como:

- a) La relación está basada en la influencia:
  - La relación de influencia es multidireccional.
  - La influencia se reduce a los comportamientos.
- b) Los líderes y seguidores son las personas que intervienen en esta relación:
  - Los seguidores son activos.
  - Debe haber más de un seguidor.
- c) Los líderes y seguidores intentan efectuar cambios reales:
  - Intentar significa que desean los cambios.
  - Los cambios deben ser transformadores y constructivos.
  - Intentan hacer los cambios en el presente.
- d) Tanto líderes como seguidores desarrollan metas comunes:
  - Estas metas están basadas en la influencia no coercitiva.
  - Los propósitos mutuos se convierten en propósitos comunes.

Para Slater (2016) si se pretende liderar se debe indicar el camino y marchar hacia allá, por lo que es necesario compartir una visión con los alumnos y llevarla cabo con estrategias concretas y efectivas.

De esta manera, se define el liderazgo como el conjunto de capacidades que tiene un individuo para influir en el comportamiento de los miembros de un grupo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

## **1.2. Teorías**

### **Teoría del gran hombre**

Esta teoría podría tener su antecedente más verosímil en Aristóteles; pues es su obra “La Política”, defiende con ardorosa energía que la sociedad, al ser el hombre un animal por excelencia, está sujeto al dominio de unos sujetos por otros. De ahí que justifica la esclavitud de aquellos hombres que deben necesariamente ejecutar lo que los demás gobernantes o líderes ordenan (Scháfer, 2002).

Señala con el fatalismo más puro, que en la sociedad deben haber hombres que mandan y otros que obedecen por condiciones naturales. La naturaleza, sigue avanzando en su injustificada defensa de la esclavitud, ha establecido que los reyes han nacido para ser tales y que deben conservarse siempre así, y cuyos mandatos deben ser hereditarios a fin de garantizar la continuidad del orden establecido. El ser humano, concluye Aristóteles está condenado a vivir en un orden establecido bajo la existencia de la jerarquía en el mando.

La teoría del Gran Hombre sostiene que las condiciones de Liderazgo son innatas es decir, los Líderes nacen, no se hacen. En épocas antiguas se consideraba que los hombres existían muy limitados en número y que por eso habían nacido para mandar y ser obedecidos, para pensar por los demás, para tomar decisiones por los demás y por razones del destino ellos les convertía en Líderes.

Así, en las monarquías todavía existentes en nuestro tiempo de alguna manera se defiende esa tesis, pues en países como Inglaterra y España, los líderes y el poder de dominio se transfieren por herencia.

Esta teoría adolece de una serie de vacíos, por no decir de arcaísmo por no ajustarse a la verdad y a los hechos. Los defensores de esta concepción hasta hoy no pueden explicar con meridiana claridad y transparencia qué es lo que justifica la existencia de esta clase de dirigentes, salvo aquello que se ha dado en llamar tradición, o sea la costumbre hecha carne que de alguna manera se mezclan con los sentimientos de las personas de manera que para garantizar su estabilidad emocional y material deben vivir respetando y resguardando ciertas formas antiguas de organización social.

Además, las sociedades modernas de hoy, no podrían aceptar de



pronto el nacimiento e reinados que se transmiten por herencia o de líderes iluminados, pues eso sería inocuo e inaceptable bajo todo punto de vista.

### **Teoría del Bing Bang**

Esta teoría cercana al marxismo explica la existencia de líderes como producto de las grandes crisis y acontecimientos, pues estos hechos son los que dan paso a la aparición de líderes investidos de un poder extraordinario que les permite ejercer influencia poderosa en los demás miembros de la sociedad para hacer frente a las circunstancias especiales y graves que la situación les planteara.

Los grandes hechos, las circunstancias sociales, los cambios que inevitablemente sufre la sociedad en su largo proceso de maduración, explican la aparición de líderes quienes, preocupados por el porvenir de sus pueblos, dejan todos sus proyectos personales para entregarse de lleno al estudio de su realidad con una pasión admirable y así poder determinar cuál es la orientación que deben darle a sus respectivas comunidades.

Pero esta teoría, que se aproximaría a la verdad, no es del todo convincente, pues las circunstancias por sí solas no podrían formar a los líderes si estos no cuentan con aquellas condiciones naturales llamadas también innatas como el carácter, su disposición de sacrificio añadido a la capacidad que se va desarrollando a través del estudio y análisis de la realidad. Esa actitud de entrega incondicional hacia los intereses comunes, en contradicción con el individualismo a ultranza, forma parte de esas cualidades personales que el líder exhibe y que son las propias. El resto es ya producto de un proceso complicado de formación al que, por la dureza del mismo, solo pueden estar dispuestos quienes valoran más lo social que lo individual.

### **Teoría realista alternativa o liderazgo transformativo**

Al carecer de poder suficiente como para organizar las instituciones y gobernarlas con resultados positivos para, al menos, la mayoría de los miembros de la sociedad, los líderes se ven hasta cierto punto frustrados. Existe pues la frustración por la falta de ese poder que es producto no

solamente de la relación existente entre las masas civilmente organizadas y las instituciones del Estado, sino que también de la fuerza moral connatural al líder. La falta de poder y la consiguiente autoridad y competencia, se ve reflejada en la incapacidad de los líderes de concretar las expectativas de las grandes mayorías.

Ni la teoría del Gran Hombre, ni la del Bing Bang, nos dan los argumentos necesarios como para resolver el viejo dilema del liderazgo.

Aparece entonces, la Teoría Realista Alternativa o Liderazgo Transformativo. Transformativo porque su esencia está en el poder, pero ese poder definido como la energía básica para iniciar y continuar la opción traduciendo la intención en realidad. Esta teoría surge de la constatación de una verdad: la precariedad funcional de nuestras instituciones, y el deterioro moral de los hoy denominados líderes por no haber demostrado capacidad suficiente como para entender al país y traducir las intenciones en realidad.

### **Modelo Ruta – Meta de Liderazgo**

House et al. (2013) han desarrollado todavía más la perspectiva ruta – meta del liderazgo, que se derivó del modelo de expectativas de la motivación.

El modelo ruta – meta del liderazgo afirma que es papel del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a alcanzar las metas organizacionales. Las dos grandes funciones que esta función incluye son crear una orientación hacia las metas y mejorar la ruta hacia ellas, para que puedan alcanzar más fácilmente.

Los líderes identifican las necesidades del empleado, plantean metas apropiadas y luego vinculan el logro de las metas con las recompensas mediante la aclaración de las relaciones de expectativas y la instrumentalidad. Se eliminan barreras al desempeño y se guía al empleado. Los resultados esperados del proceso incluyen la satisfacción del trabajo, la aceptación del líder y una mayor motivación. Estos resultados deben permitir un desempeño más eficaz y el logro de las metas.

Los líderes necesitan ofrecer un balance tanto del apoyo de la tarea

como del apoyo psicológico a sus empleados, como sugiere la lógica. Ellos proporcionan apoyo de la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se haga. Pero, también se requiere apoyo psicológico. Los líderes deben estimular a la gente para que quiera hacer el trabajo y auxiliarla con sus necesidades emocionales.

De acuerdo con la teoría ruta-meta, los papeles del líder son ayudar a los empleados a entender lo que necesita hacerse (la meta) y cómo hacerlo (la ruta), Aún más, los líderes necesitan ayudar a los empleados a visualizar la forma en que lograr las metas será de beneficio para ellos y la organización. Esta acción de liderazgo debe resultar en percepciones de altas expectativas (esfuerzo que lleva al logro de las metas y por ello a recompensas apreciadas). Sin embargo, los líderes tienen que saber decidir qué estilo usar con cada empleado; el modelo ruta-meta identifica cuatro posibilidades:

- **Liderazgo directivo:** El líder se enfoca en asignaciones claras de trabajo, estándares de un buen desempeño y calendario de entrega.
- **Liderazgo de apoyo:** El líder demuestra preocupación por el bienestar y necesidades de los empleados, al mismo tiempo que trata de crear un ambiente agradable de trabajo.
- **Liderazgo orientado hacia el logro:** El líder establece altas expectativas para los empleados, les expresa confianza en su capacidad de alcanzar metas complejas y modela con entusiasmo la conducta deseada.
- **Liderazgo participativo:** El líder invita a los empleados para que planteen sus comentarios sobre las decisiones y trata seriamente de emplear sus sugerencias cuando se toman las decisiones definitivas.

### **Teoría de la equidad**

De acuerdo con este planteamiento, las personas se ven influenciadas por sus percepciones de la equidad de las recompensas por ciertos desempeños.

Basada en la teoría de la comparación social, la teoría de la equidad

sugiere que las personas evalúan su propio desempeño y sus actitudes comparándolas con las de los demás. Formulada por J. Stacy Adams en la University of North Carolina, la teoría de la equidad sostiene que las personas toman en cuenta dos factores al evaluar la equidad:

- a) La relación entre sus resultados y sus aportaciones
- b) La relación entre los resultados y las aportaciones de los demás.

Cada advertir que esos juicios se basan sobre todo en percepciones y no en evidencias objetivas. De allí que pueda surgir un problema si un líder emite políticas que él considera equitativas y justas, mientras que, por su parte, los empleados consideran que privilegian a algunos. Esta teoría insta a los líderes a que analicen la equidad de sus políticas desde el punto de vista individual y colectivo de los trabajadores. Los líderes deben preguntarse si algunos sectores van a ser recompensados más que otros, y en qué situaciones pueden surgir resentimientos.

La teoría de la equidad propone que las personas traten de igualar la relación entre los resultados (salario, reconocimiento, posición laboral) y las aportaciones (esfuerzo, edad, sexo, experiencia y nivel de productividad). Por ello, si las personas sienten que se han esforzado y no reciben el reconocimiento suficiente a sus esfuerzos, en algún momento empezarán a producir menos hasta que la relación entre resultados y aportaciones se acerque más a uno. Por el contrario, si las personas sienten que son recompensadas más de la cuenta (algo realmente muy raro), empiezan a trabajar más para subsanar esa inequidad.

### **Teoría X y teoría Y de McGregor**

Las suposiciones acerca de lo que motiva a los colaboradores pueden afectar de manera importante las decisiones que toman los líderes. Influído por los trabajos de Maslow, McGregor (1987) propuso una serie continua de las creencias que tiene los gerentes sobre aquello que motiva a los empleados. En un extremo de la serie, que él llamo teoría X se encuentra la creencia de que a las personas las motivan principalmente sus necesidades básicas. Los líderes y los gerentes de la teoría X esgrimen las suposiciones siguientes:

- A las personas les desagrada inherentemente el trabajo y tratan de evitarlo cada vez que pueden
- Puesto que a las personas les desagrada el trabajo, en menester obligarlas, controlarlas o amenazarlas con castigos para que alcancen las metas.
- Cada vez que puedan, las personas eludirán las responsabilidades y buscarán una dirección formal.
- La mayoría de las personas pone la seguridad por encima de todos los demás factores relacionados con el trabajo y demuestra poca ambición.

Por su parte, un líder de la teoría Y cree que las personas son motivadas por necesidades de mayor rango. Los líderes de la teoría Y basan sus conductas en las cuatro suposiciones siguientes:

- Las personas ven el trabajo como una actividad tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigirán y controlarán solas si se sienten comprometidas con los objetivos de la tarea asignada.
- Las personas promedio pueden aprender a aceptar e incluso a pedir responsabilidad.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras es algo propio de la mayoría de la población y no necesariamente una competencia exclusiva de quienes ocupan puestos gerenciales.

Los líderes deben evaluar constantemente sus suposiciones acerca de los motivos de los demás. Aun cuando ningún individuo es un verdadero “X” o un verdadero “Y”, las suposiciones que uno haga pueden afectar de manera importante la capacidad para practicar el liderazgo e influir en los demás.

### **1.3. Tipos de liderazgo**

Actualmente tenemos diferentes tipos de liderazgo así tenemos:

#### **A) Basado en el uso de la autoridad:**

- a) Líder autocrático:** Adopta sus decisiones de forma

unilateral, excluyendo la opinión de los demás.

- b) **Líder democrático:** Fomenta la participación de su equipo en la toma de decisiones.
- c) **Laissez-Faire o liberal:** Da responsabilidades individual y grupal y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común; sin embargo, ofrece una visión simple y estática de liderazgo, así como de los subordinados y de su papel en el proceso.

**B) Teniendo en cuenta la estructura social:**

a) **Líder autoritario:**

Todas las tácticas los establece el líder. El líder es el que dicta las técnicas y las fases para alcanzar el objetivo. A partir de ese momento la dirección se hace imprecisa.

El líder se comporta de una manera muy personal para alabar y castigar, no se basa en razones objetivas. Es el que determina que tareas realizarse y el que distribuye el trabajo. El líder permanece aislado cuando el grupo entra en acción.

b) **El líder consultivo:**

El líder tiene confianza sustancial pero no completa, deseando mantener en sus manos el control de todas las decisiones. Él es quien consigue las ideas y opiniones de sus subordinados haciendo uso constructivo de ellas.

Usualmente el líder consulta a sus subordinados, pero ordinariamente el líder es el que tiene la última palabra.

c) **Democrático:**

Es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando

dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.

**d) Líder liberal:**

El liderazgo no se asume completamente quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrío.

**C) Según el manejo de los participantes y el acercamiento emocional del líder hacia el grupo tenemos:**

**a) El liderazgo centrado en el grupo (G)**

Es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y realización de sus tareas sin que pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el asunto y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores, está abierto a preguntas y sugerencias, defiende a sus colaboradores hacia afuera y facilita un clima positivo en el grupo.

**b) El Liderazgo centrado en el Líder (L)**

Se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo. Asimismo, hay dos variantes extremas con relación a los colaboradores: Primero un distanciamiento pronunciado, lo cual los colaboradores viven más bien como rechazo y frialdad emocional y en segundo lugar un acercamiento patriarcal (jovial) que es en el fondo una relación asimétrica (padre- hijo).

**c) El Liderazgo Descentrado (D)**

Es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo.

Tampoco encuentra apoyo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

**D) Según las características o condiciones personales de quien ejerce el liderazgo**

**a) El líder pulpo: Es el caudillo.**

- Es el que hace y sabe todo.
- El que se hace imprescindible.
- El que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

**b) El líder araña: Es el activista.**

- Es el que hace gestiones y trámites de papeles y juicios.
- Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
- Cuando sale todo se viene abajo.

**c) El líder muerto: Es el que no tiene vida.**

- Es el que no se mueve.
- No convoca reuniones.
- El que no hace nada por su grupo o comunidad.

**d) Líder tortuga: Es el pasivo.**

- El que o tiene iniciativa.
- Trabaja solo cuando el grupo lo exige o lo cuestiona.

**e) El líder zorro: Es el aprovechador.**

- Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- Trabaja solo para figurar.

**f) Líder abeja: Es el democrático.**



- Es el que pone a su cargo al servicio de su barrio.
- Promueve la participación de todos.
- Valora y respeta a su base.
- Promociona a nuevos líderes.
- Asume responsabilidades y da cuenta a los pobladores.

**E) En función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional**

**a) Liderazgo generativo punitivo(GP):**

Es el ejercicio de la condición de líder que se caracteriza por ser preocupado en la producción. Es posesivo e inflexible, exigente y conservador. No delega la autoridad solo elogia el comportamiento excepcional. El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder se toma una decisión.

**b) Líder generativo nutritivo(GN):**

Este tipo de líder hace bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

Convince a su grupo a que acepten su decisión. Protege, apoya y orienta como un sobreprotector.

**c) Liderazgo racional(R):**

El grupo marcha en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo, es considerado servicial y amistoso. Es competente.

**d) Liderazgo emotivo libre(EL):**

Es la condición de líder que se caracteriza por hacer lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito. Desea que su grupo sea como una gran familia feliz.

**e) Liderazgo emotivo Dócil(ED)**

Es la condición de líder que se caracteriza por hacer lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza, tiene sentimiento de culpa. Cae en estado de depresión, cede su responsabilidad al grupo, no asume autoridad sobre el grupo.

**f) Liderazgo Emotivo Indócil(EI)**

Es la condición de líder que se caracteriza por hacer lo contrario de lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. Es dominante (tipo caprichoso, da la contra). Adopta cualquier medida que cree lo ayudará a alcanzar sus fines.

Ve sus propios intereses, incluso para alcanzar la meta. Permite que el grupo actúe dentro de las normas definidas por la alta dirección.

**F). Las 4 dimensiones del liderazgo transformacional (Murcia, 2017):**

Dentro de las organizaciones es de alta importancia evaluar los estilos de liderazgo que se usan. Esto se hace para determinar si el liderazgo empleado va de acuerdo con la cultura de la empresa, si está siendo beneficiosa para los colaboradores y si está ayudando a garantizar la efectividad de la compañía.

Que el liderazgo sea el adecuado dentro de la organización es importante ya que los líderes van a ayudar a motivar a los colaboradores, llevar a la empresa por buenos y malos momentos y crear una satisfacción más alta en el sitio de trabajo.

El liderazgo transformacional también conocido como el liderazgo carismático, se puede dividir en cuatro dimensiones que exploraremos para clarificar como éste se puede aplicar dentro de una organización.

Las características que definen este estilo de liderazgo son colaborativas, existe mucha delegación, participación de ambas partes y apoyo para crear confianza mutua. La relación hacia el jefe tiene que ser una de confianza,

admiración y lealtad ya que la relación es una doble vía con un nivel alto de compromiso con los objetivos no solo del equipo sino también de la empresa.

### **Influencia idealizada**

La primera dimensión que conforma este estilo de liderazgo es la influencia idealizada. Es esta dimensión se evalúa como los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados.

El alto nivel de confianza que tenga el colaborador con su líder hace que estén dispuestos a asumir riesgos y metas que probablemente serán retos importantes para sus carreras profesionales.

En esta dimensión es importante resaltar la importancia de como la actitud que tengan los líderes probablemente influenciará en como los colaboradores ven el trabajo que están realizando.

### **Motivación inspiracional**

La segunda dimensión se conoce como motivación inspiracional ya que se refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores. Inspirar a los colaboradores no es una tarea fácil pero si se hace de manera efectiva esto podría lograr que las metas que se propongan sean aún más ambiciosas de lo que quiere o esperan los jefes.

### **Estimulación emocional**

En tercer lugar se analiza la estimulación emocional que debe propiciar un líder para que sus colaboradores puedan incrementar su rendimiento. Esta dimensión se refiere a como los líderes crean, innovan, y desarrollan nuevos

acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del líder sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

Darle la oportunidad los colaboradores para que lleguen a una solución innovadora por caminos alternativos ayuda a empoderar a los colaboradores que a su vez desarrolla el talento humano dentro de la empresa.

### **Consideración individualizada**

Para completar el líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado.

Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que no son uno más del montón si no que son valorados por su individualidad.

En conclusión, el estilo de liderazgo transformacional parece abarcar dimensiones importantes que garantizan que exista un mejor desempeño de los colaboradores dentro de la empresa. Es fundamental como primer paso que el departamento de recursos humanos pueda identificar el estilo de liderazgo que más se adapte a su cultura y así pueden empezar a generar un cambio que vaya a significar mejora en el rendimiento de todos los empleados.

## **2. Absentismo Laboral**

No existe una definición consensuada de lo que se entiende por absentismo pues son varias las interpretaciones que las empresas hacen del fenómeno. De hecho, cualquier definición tiene una carga política importante. El cómo se defina el absentismo es, a su vez, un indicador de cómo se interpreta el fenómeno y de su posible tratamiento.

Martín & Sabaté (1983) que definen el absentismo como aquella conducta social que consiste en la ausencia al trabajo por parte del trabajador, sea de manera justificada o por razones aparentes, cuyas motivaciones deben

enmarcarse, como hecho social, dentro de su correspondiente contexto sociológico. Estos autores incorporan la motivación del trabajador para ausentarse del trabajo como elemento inseparable del absentismo el cuál es necesario para entender los intereses divergentes que existen sobre el concepto de absentismo laboral.

De acuerdo Camarota (2015), la palabra absentismo, proviene del vocablo latino "absentis" que significa "ausente, separado, lejano". Aplicado a la materia laboral, se interpreta como el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral.

Por otra parte, de acuerdo al "Diccionario de economía y empresa" (Galindo, 2008), se entiende por absentismo laboral, "aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de las obligaciones ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo". También puede ser definido como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. Desde el punto de vista práctico, el absentismo puede definirse como la pérdida temporal de horas o días de trabajo, independiente de las causas que lo originen.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2018), el absentismo laboral se define como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir". El absentismo, por tanto, hace referencia a las conductas de ausencia del puesto de trabajo de los empleados durante el período de actividad laboral establecido por la organización.

Para Rodriguez et al. (1996) el estudio de las conductas absentistas en la práctica, se hace dificultoso, en primer lugar, porque debe clarificarse el significado (o significados) que se confiere al término, ya que el absentismo puede significar cosas diferentes, según las personas y las situaciones en que se analice y, en segundo lugar, porque existen importantes problemas relacionados con su medida, que no siempre se consiguen resolver de manera adecuada. Para el mando intermedio, la inasistencia al trabajo, habitualmente, supone un problema que debe resolver para que la tarea se realice con normalidad, atribuyendo, en muchos casos, al sujeto "absentista", motivaciones e intenciones de carácter negativo, considerándolo un "violador" de las normas establecidas. Para el empleado, el absentismo puede expresar sentimientos de hostilidad, de falta de equidad o de injusticia, referidos a su situación laboral

concreta. También puede ser una forma de huida, motivada por la baja remuneración económica, mal clima laboral, u otras circunstancias generadoras de insatisfacción laboral.

En términos generales, el absentismo suele considerarse aceptable cuando sus niveles se sitúan dentro de ciertos límites “tolerables”, establecidos de manera discrecional, en función del sector de actividad y del puesto de trabajo. Pero cuando éste alcanza magnitudes excesivas, o se vuelve opaco e incontrolable, puede afectar de forma peligrosa al normal desenvolvimiento de la organización.

Por su parte, Sánchez (2015) define el ausentismo laboral como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas. Manifiesta que se trata del producto negativo entre el tiempo para el cual un trabajador fue contratado y el tiempo que realmente desarrolló su tarea, y que contempla los permisos, incapacidades y retrasos, excluyendo las ausencias derivadas de las vacaciones, las licencias de maternidad o paternidad, o las licencias por comisión de estudio.

Finalmente, Rhodes y Steers (1990), psicólogos organizacionales, quienes han ido acumulando un cuerpo de conocimientos durante las últimas cuatro décadas, han consensuado de algún modo una serie de axiomas básicos bien fundamentados empíricamente, que resumen el estado en que se encuentra en fenómeno del absentismo laboral:

1. El absentismo es un fenómeno universal.
2. El absentismo es costoso, tanto para la organización como para el individuo.
3. El absentismo está influenciado por una constelación de diferentes factores interrelacionados.
4. El absentismo está asociado a un número importante de consecuencias.

## **2.1. Determinantes del Absentismo Laboral**

Los factores que intervienen en el absentismo laboral, provienen de interacciones complejas entre el individuo y su trabajo. Inclusive, existen determinantes en un nivel “macro” desde el punto de vista social, económico

y político, que merecen la pena de ser considerados (Porret, 2012).

A continuación, se analizarán algunos de los factores determinantes más importantes.

### **A. Factores individuales**

Con relación a la edad, los estudios de absentismo laboral son discrepantes. Mientras algunos han demostrado que a mayor edad, mayor tasa de ausentismo asociado a la carga de enfermedad (Bonilla, 2012), otros estudios, en los que se han analizado factores motivacionales, han demostrado que la edad, representada en mayor antigüedad de vinculación a la empresa, es un factor limitante para las ausencias, por cuanto el trabajador siente que “debe” conservar su empleo hasta el momento de su jubilación (Dionne, 2007).

Con respecto al sexo, los estudios han demostrado que las mujeres tienen mayor tendencia a ausentarse por factores relacionados con la familia, los hijos, el embarazo y otras enfermedades frecuentes, como migraña, dismenorrea o infección urinaria. Por su parte, si la mujer está casada o tiene un compañero permanente, su tendencia a las ausencias se reduce (Dionne, 2007).

La raza pareciera no tener ninguna asociación significativa con el ausentismo (Dionne, 2007). Sin embargo, más que un factor racial, el factor cultural y socioeconómico abordado desde la localización geográfica, ha permitido vislumbrar que los países asiáticos tienen menores tasas de absentismo laboral en comparación con los países latinoamericanos (Porret, 2015).

El nivel de cualificación educativa que usualmente mantiene una relación directa con el rango salarial y el cargo, ha demostrado, en algunos estudios, ser un factor inversamente asociado con el absentismo laboral. Por ejemplo, los cargos de confianza y alta responsabilidad dentro de una organización (que en su mayoría requieren mayor cualificación), se asocian con menor absentismo (Gomero, 2013). Sin embargo, un reciente estudio sobre absentismo laboral entre empleados de una universidad, evidenció que los trabajadores con nivel educativo profesional, maestría, doctorado y posdoctorado, se ausentaron más, proporcionalmente comparados

con los que tenían una cualificación académica menor (Mohseni et al., 2013).

Por otro lado, el estado de salud del trabajador determina mayor absentismo por causa médica. Enfermedades crónicas como la diabetes mellitus, la hipertensión arterial sistémica, la bronquitis crónica y la artritis reumatoidea, entre otras, han sido claramente vinculadas con absentismo laboral repetitivo y crónico (Vásquez, 2013). Igualmente, el sedentarismo es un conocido factor vinculado al empeoramiento del estado de salud de los trabajadores (Saldarriaga, 2007). Recientemente, la enfermedad psiquiátrica ha cobrado relevancia entre los diagnósticos que generan ausencias al trabajo: el estrés, la ansiedad, la depresión y el consumo de sustancias psicoactivas son cada vez más frecuentes dentro del listado de condiciones que incapacitan a la población trabajadora (Bellorin, 2016), generan alteración en la productividad e, incluso, pueden ser la causa de accidentes en el trabajo (Sandersn, 2013). En definitiva, la literatura científica coincide en afirmar que el absentismo por causa médica sigue representando el mayor peso porcentual entre todas las ausencias y, entre ellas, las causas respiratorias, las osteomusculares y los traumatismos, son las más frecuentes (Helgertz, 2013).

## **B. Factores organizativos**

La organización estructural de una empresa, y la asignación de roles, responsabilidades, poder y jerarquías, pueden incidir positiva o negativamente en las motivaciones de los trabajadores. Mientras que, por un lado, los mandos medios y superiores pueden crear entre sus subalternos un mal ambiente laboral mediante acciones punitivas, impositivas y coercitivas, creyendo conseguir mayor productividad bajo el régimen del miedo, también, pueden ser la vía para la formación de verdaderos equipos de trabajo caracterizados por la colaboración, la solidaridad, la responsabilidad colectiva, el respeto y el sentido de pertenencia frente a la empresa.

Es por esto que los llamados factores de riesgo psicolaborales, cada vez más son considerados con un peso importante dentro de los factores determinantes del absentismo (Puentes, 2010); la alta



demanda psicológica, la discriminación, el desequilibrio entre la vida personal y laboral, la baja probabilidad de promoverse y el matoneo, son sólo algunos de los ejemplos que condicionan las ausencias (Niedhammer, 2010).

El cambio en los modelos de administración, desde el trabajo en línea y la maquinización de los trabajadores de Ford (1921) y Taylor (1895) hasta las teorías humanistas de Mayo (1916), han permitido demostrar que la inclusión activa del trabajador en las decisiones empresariales, y la motivación y el entusiasmo del recurso humano con un adecuado nivel de empoderamiento, mejoran la productividad, el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, lo cual significa una mayor productividad final para la empresa y todos sus miembros (Angulo, 2013).

Los aspectos de la motivación son fundamentales para garantizar la permanencia de un trabajador en su lugar de trabajo, de tal manera que un empleado que ya haya considerado retirarse voluntariamente ponderando las consecuencias, tenderá a ausentarse más (Mesa, 2004). En muchas ocasiones, el trabajador busca una incapacidad médica mintiendo frente a su estado de salud, buscando una excusa legal para ausentarse del trabajo, habiendo de base una razón real de motivación o psicosocial (Tomás et al, 2005).

### **C. Condiciones de trabajo**

Otros factores laborales determinantes del ausentismo, son los relacionados con las condiciones de trabajo. Los trabajos nocturnos, los de alto riesgo (trabajo en altura, minería, transporte, etc.) y los empleos que implican jornadas extensas, tienen una relación directa con el ausentismo (Espinoza, 2015).

De todos modos, se considera que cada institución tiene un nivel de “tolerancia al ausentismo”, el cual deja de existir cuando se alteran los niveles de producción o se comprometen sus ganancias. Sin embargo, las medidas de control del ausentismo en las organizaciones, deben ser lo suficientemente eficientes o, si se pudiera decir, rígidas, para evitar que el trabajador perciba la “tolerancia” de la empresa y, así, evitar que se ausente con mayor

frecuencia (Mesa, 2004).

#### **D. Otros factores**

Existen otros factores externos al individuo y a la organización, que inciden también en el ausentismo. Estos factores podrían considerarse “macro” y por razones obvias, son muchísimo más difíciles de controlar o intervenir, por cuanto muchos de ellos tienen que ver con controles gubernamentales, políticas públicas o cambios en la legislación, o bien, pueden ser impredecibles y de manejo complejo, tales como ciertas condiciones climatológicas, los desastres naturales, las endemias o las epidemias, etc. (Espinoza, 2015).

#### **2.2. Dimensiones del Absentismo Laboral:**

Según la Asociación de Recursos Humanos de Argentina, las dimensiones para el Absentismo Laboral son:

1. Enfermedad
2. Problemas personales
3. Accidentes
4. Faltas sin aviso
5. Enfermedad laboral
6. Estudio
7. Maternidad
8. Sanciones
9. Motivos gremiales
10. Nacimiento / matrimonio / defunción (motivos sociales)

Estas dimensiones sirven a través de sus indicadores para evaluar el absentismo laboral y se vienen aplicando en Empresa en Argentina desde el año 2012 y las

dimensiones 9 y 10 se incorporaron a partir del año 2013.

### II.3. Marco Conceptual

**Absentismo Laboral:** De acuerdo Galindo (2008) se entiende como absentismo laboral a toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo.

**Accidentes:** un accidente de trabajo es toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena

**Defunción:** cuya raíz etimológica se halla en el vocablo latino defunctio, alude al fallecimiento de un individuo. De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), (2018) antiguamente el término también se empleaba como sinónimo de exequias (los rituales funerarios), pero dicha acepción quedó en desuso

**Enfermedad:** Alteración leve o grave del funcionamiento normal de un organismo o de alguna de sus partes debida a una causa interna o externa

**Enfermedad laboral:** Enfermedad que se produce por el ejercicio de una actividad laboral o por la exposición a agentes químicos o físicos en el puesto de trabajo

**Estudio:** Acción de estudiar, ejercicio o esfuerzo del entendimiento o la inteligencia para comprender o aprender algo, en especial una ciencia o un arte

**Liderazgo transformacional:** Es un estilo de liderazgo cuyas características son colaborativas, de muchas delegación, participación de ambas partes y apoyo para crear confianza mutua entre jefe y subordinado (Murcia,2017)

**Maternidad:** Estado o circunstancia de la mujer que ha sido madre

**Matrimonio:** Unión de dos personas mediante determinados ritos o formalidades legales y que es reconocida por la ley como familia.

**Motivos gremiales:** motivos por lo que falta o se ausenta un colaborador a su centro de trabajo para apoyar actividades de gremio laboral.

Nacimiento: Hecho de salir una persona o un animal vivíparo del vientre de la madre, un animal ovíparo del huevo o una planta de la semilla

Problemas personales: circunstancias que preocupan al colaborador que no tienen que ver con su trabajo.

Sanciones: Sanción a la consecuencia o efecto de una conducta que constituye a la infracción laboral.

### III. HIPÓTESIS

#### III.1. Declaración de hipótesis

H<sub>i</sub>: Existe relación indirecta y significativa entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

#### III.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Liderazgo transformacional	Es un estilo de liderazgo cuyas características son colaborativas, de muchas delegación, participación	El liderazgo transformacional según Maria Camila Murcia (2017) se mide la variable a través de 4 dimensiones: Influencia	Influencia Idealizada	Grado de percepción sobre la influencia idealizada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.</li> <li>2. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.</li> <li>3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.</li> </ol>

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES Y  
ABSENTISMO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO

	de ambas partes y apoyo para crear confianza mutua entre jefe y subordinado  (Murcia,2017)	Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Emocional, y Consideración individualizada.			<p>4. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.</p> <p>5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.</p> <p>6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.</p> <p>7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza</p> <p>8. Enfatiza la importancia de una misión común</p>
			Motivación Inspiracional	Grado de percepción sobre la motivación inspiracional	<p>9. Habla de forma optimista sobre el futuro.</p> <p>10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.</p> <p>11. Presenta una convincente visión del futuro.</p> <p>12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.</p>
			Estimulación Emocional	Grado de percepción sobre la estimulación emocional	<p>13. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.</p> <p>14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.</p> <p>15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.</p> <p>16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.</p>
			Consideración individualizada	Grado de percepción sobre la consideración individualizada	<p>17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.</p> <p>18. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.</p> <p>19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.</p>

					20. Me ayuda a mejorar mis capacidades.
--	--	--	--	--	---

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Absentismo Laboral	Toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. Galindo (2008).	El absentismo laboral según la Asociación de Recursos Humanos de Argentina se mide a través de: 1. Enfermedad 2. Problemas personales 3. Accidentes 4. Faltas sin aviso 5. Enfermedad laboral 6. Estudio 7. Maternidad 8. Sanciones 9. Motivos gremiales 10. Nacimiento/ matrimonio / defunción	Enfermedad	Grado de absentismo laboral por enfermedad	1. Me he ausentado de mi centro laboral por enfermedad 2. Si me siento un poco enfermo suelo exagerar sobre la gravedad para tener motivos para no ir a trabajar.
			Problemas personales	Grado de absentismo laboral por problemas personales	3. Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas personales
			Accidentes	Grado de absentismo laboral por accidentes	4. Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber sufrido algún accidente fuera del entorno laboral
			Faltas sin aviso	Grado de absentismo laboral por faltas sin aviso	5. Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y he justificado después mintiendo alguna causal. 6. Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y después he justificado con motivos reales
			Enfermedad laboral	Grado de absentismo laboral por enfermedad laboral	7. Me he ausentado de mi centro de trabajo por alguna enfermedad originada por mi trabajo
			Estudio	Grado de absentismo laboral por estudios	8. Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios relacionados a mi trabajo

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES Y  
ABSENTISMO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO

					9. Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios no relacionados a mi trabajo
			Maternidad	Grado de absentismo laboral por maternidad	10. Me he ausentado de mi centro de trabajo por licencia de maternidad 11. Me he ausentado de mi centro de trabajo por atender temas relacionados a la maternidad
			Problemas en el Trabajo / Sanciones	Grado de absentismo laboral por problemas en el trabajo o sanciones	12. Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mis compañeros 13. Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mi jefe. 14. Cuando estoy en mi centro laboral siento deseos de dejar de realizar mis actividades cotidianas. 15. Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber recibido alguna sanción en el trabajo
			Motivos gremiales	Grado de absentismo laboral por motivos gremiales	16. Me he ausentado de mi centro de trabajo por representar a mis compañeros en algún tema laboral 17. Me he ausentado de mi centro de trabajo por motivos gremiales
			Motivos sociales	Grado de absentismo laboral motivos sociales	18. Me he ausentado de mi centro de trabajo por el nacimiento de algún miembro de mi familia o amigos 19. Me he ausentado de mi

					<p>centro de trabajo por el matrimonio o cumpleaños de algún miembro de mi familia o amigos.</p> <p>20. Me he ausentado de mi centro de trabajo por defunción de algún miembro de mi familia o amigos.</p>
--	--	--	--	--	--

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### IV.1. Tipo de Investigación

El presente estudio es una investigación aplicada. De acuerdo a Lozada (2014), la investigación aplicada busca convertir el conocimiento puro, es decir teórico, en conocimiento práctico y útil; persigue como objetivo mayor la consolidación del conocimiento humano, a través de la puesta en práctica de éste, proceso que se traduce en el crecimiento del saber científico y humano, al comprobar la veracidad de los conocimientos, y además beneficiarse utilitariamente de éste. Así mismo esta investigación es de nivel correlacional porque tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### IV.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación del presente estudio es de enfoque cuantitativo que según indica Hernández, Fernández y Baptista (2010) busca contestar preguntas y comprobar hipótesis previamente establecidas recolectando y analizando información a través de mediciones numéricas y de la estadística descriptiva e inferencial permitiendo establecer patrones exactos de comportamiento de las variables en estudio.

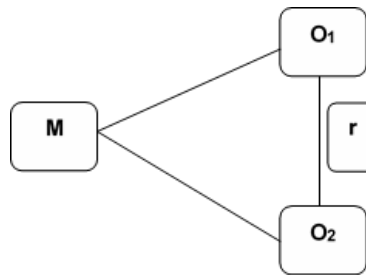
Dentro del enfoque cuantitativo, el diseño de investigación en este estudio corresponde a un no experimental de corte transversal, correlacional, debido a



que busca establecer las relaciones entre las variables gestión del cambio organizacional y clima laboral, en un momento determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

No se varían de forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; es decir, se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Donde:

M: Muestra (91 colaboradores del Grupo Rokys de la ciudad de Trujillo).

O<sub>1</sub>: Observación de la variable 1 (Liderazgo transformacional).

O<sub>2</sub>: Observación de la variable 2 (Absentismo Laboral).

r: Correlación entre las variables

### **IV.3. Método de la Investigación**

El método de investigación que se empleó fue el método Hipotético - Deductivo que se caracteriza por el planteamiento de hipótesis fundamentales, y en donde la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera. (Murillo, 2015).

### IV.3. Población

#### IV.3.1. Población

La presente investigación consideró como población a 91 colaboradores de la empresa del rubro alimenticio, con contrato vigente durante la aplicación del instrumento (Julio 2018), los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

#### *Distribución de la población*

Local	Hombres	Mujeres	Total
Larco	17	10	27
Primavera	12	11	23
Ovalo Grau	16	5	21
Mall Aventura	8	12	20
Total	53	38	91

Fuente: Planilla de empleados de la empresa del rubro alimenticio.

#### IV.3.2. Muestra

Debido a que la población objeto de estudio es pequeña se decidió trabajar con todos colaboradores que conforman la misma (Población Muestral). Por tanto la muestra estuvo constituida por 91 colaboradores de la empresa del rubro alimenticio, con contrato vigente durante la aplicación del instrumento (Julio 2018), distribuidos de la siguiente manera:

#### *Distribución de la muestra*

Local	Hombres	Mujeres	Total
Larco	17	10	27
Primavera	12	11	23
Ovalo Grau	16	5	21

Mall Aventura	8	12	20
Total	53	38	91

Fuente: Planilla de empleados de la empresa del rubro alimenticio.

#### **IV.4. Técnicas e Instrumentos**

##### **IV.4.1. Técnicas**

Mendizabal (2013) refiere que las técnicas de recolección de datos son procedimientos operativos correctamente delimitados y rigurosos que son seleccionados y adaptados en función de los objetivos que persigue la investigación y del método de trabajo elegido por el investigador. La presente investigación utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos respecto de ambas variables: liderazgo transformacional y absentismo laboral.

##### **IV.4.1. Instrumentos**

Para evaluar la variable **liderazgo transformacional** se analizó cada una de sus dimensiones o áreas de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Emocional, y Consideración individualizada, a través de la **Escala de Percepción de Liderazgo**, instrumento que consta de 20 oraciones aseverativas con 5 alternativas de respuesta tipo Lickert: Siempre (5), Casi siempre (4), algunas veces (3), rara vez (2), y nunca (1). Asimismo, para valorar la variable y sus dimensiones se tuvo en cuenta tres niveles o categorías diagnósticas: bueno, regular y deficiente, conforme lo descrito en la ficha técnica.

En referencia a la confiabilidad del instrumento, esta se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, se tomó en cuenta lo mencionado por George y Maller (1995) quien refiere que el coeficiente Alfa de Cronbach por debajo de 0.5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si tomara un valor entre 0.5 y 0.6 se podría considerar como un nivel pobre, si se situara entre 0.6 y 0.7 sería tomado como un nivel aceptable, 0.7 y 0.8 nivel muy aceptable, 0.8 y 0.9 nivel bueno, y mayor a 0.9 nivel excelente.

En este sentido, la Escala de Percepción del Liderazgo ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.898, correspondiente al nivel excelente. Este valor manifiesta la consistencia interna, es decir, muestra la correlación entre cada una de los ítems de la encuesta; el valor 0.898 revela una fuerte relación entre los ítems.

*Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,898	20

Para evaluar la variable **Absentismo Laboral**, constructo unidimensional, se utilizó la **Escala de Riesgo de Absentismo Laboral**, instrumento que consta de 20 oraciones aseverativas con 5 alternativas de respuesta tipo Lickert: Siempre (5), la mayoría de las veces (4), algunas veces (3), rara vez (2), y nunca (1), y tres niveles o categorías diagnósticas: alto, regular y bajo, conforme lo descrito en la ficha técnica

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, esta se procesó y se determinó mediante el paquete estadístico SPSS 23, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach; asimismo, se tomó en cuenta también lo mencionado por George y Maller (1995) para la calificación del mismo.

De esta manera, la Escala de Riesgo de Absentismo Laboral ha obtenido un valor de Alfa de Cronbach de 0.836, correspondiente al nivel muy bueno.

*Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	20

#### **IV.5. Métodos y procedimientos de recolección de datos**

Después de aplicar ambos instrumentos, estos fueron calificados de acuerdo a la valoración descrita en sus fichas técnica, obteniendo de esta forma su puntuación directa, posteriormente se utilizó el soporte estadístico SPSS versión 2.0 para su procesamiento, asimismo se emplearon diversas técnicas y métodos que proporcionan la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

Respecto a la estadística descriptiva, se realizó la distribución de frecuencias numérica y porcentual de la variable dependiente y sus dimensiones, y se empleó la media como medida de tendencia central, así mismo se utilizó el coeficiente de variación como medida de dispersión que describe la cantidad de variabilidad en relación con la media.

Los resultados obtenidos se describen en el capítulo 5 de la presente investigación. Habiéndose considerado para su exposición los objetivos e hipótesis planteadas, asimismo se ha hecho uso de tablas y gráficos estadísticos con formato académico para su adecuada presentación.

## V. RESULTADOS

**Resultado 1 del Objetivo Especifico 1: Identificar el nivel de liderazgo transformacional de los administradores, según la percepción de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

**Tabla 1: Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

Liderazgo	n	%
Siempre	25	27%
Casi siempre	26	29%
Algunas veces	20	22%
Casi nunca	12	13%
Nunca	8	9%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.*

En la tabla 1, se aprecia que los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio en referencia al liderazgo transformacional, se percibe que se presenta siempre y casi siempre en un 56%, algunas veces en un 22% y Casi nunca y nunca en un 22%.

**Figura 1: Liderazgo reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

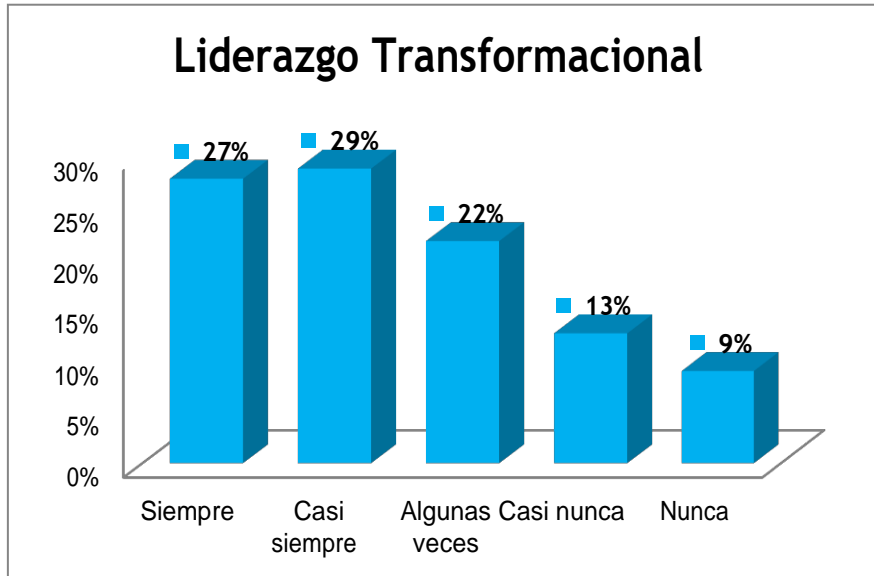


Figura 1: Encuesta del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

En la figura 1, se aprecia que los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio; en referencia al liderazgo, se percibe que se presenta siempre y casi siempre en un 56%, algunas veces en un 22% y Casi nunca y nunca en un 22%.

**Tabla 2: Dimensiones de la Encuesta del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

Dimensión - Liderazgo transformacional	n	%
<b>Influencia Idealizada</b>		
Siempre	20	22%
Casi siempre	21	23%

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES Y  
ABSENTISMO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO

Algunas veces	19	21%
Casi nunca	15	16%
Nunca	16	18%
<b>Motivación Inspiracional</b>		
Siempre	14	15%
Casi siempre	28	31%
Algunas veces	31	34%
Casi nunca	14	15%
Nunca	5	5%
<b>Estimulación emocional</b>		
Siempre	37	41%
Casi siempre	29	31%
Algunas veces	16	17%
Casi nunca	8	9%
Nunca	2	2%
<b>Consideración Individualizada</b>		
Siempre	36	40%
Casi siempre	33	36%
Algunas veces	14	15%
Casi nunca	7	7%
Nunca	2	2%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.*



**Figura 2: Dimensiones del Encuesta del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

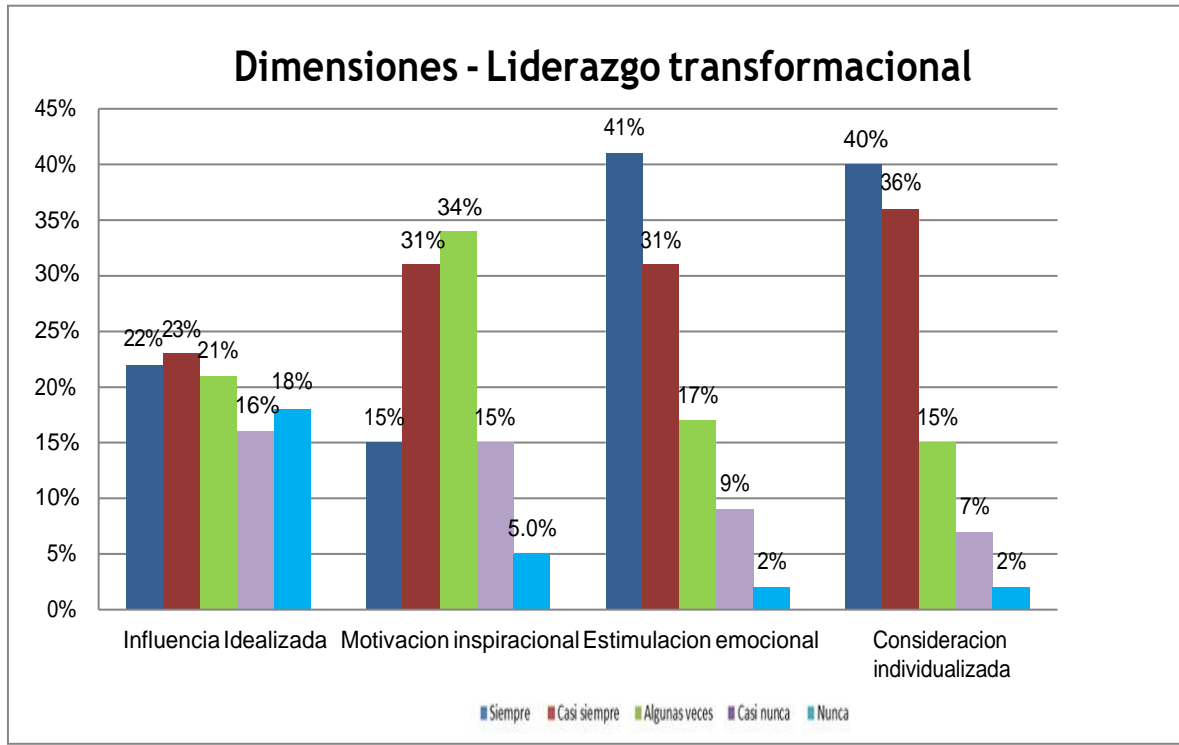


Figura 2: Dimensiones del Liderazgo transformacional reconocido por los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

En la figura 2, se aprecia que los *colaboradores de la empresa del rubro alimenticio*; en referencia a las dimensiones del liderazgo transformacional, perciben que se presenta en influencia idealizada, siempre y casi siempre 45%, algunas veces 21%, casi nunca y nunca 34%; motivación inspira cional siempre y casi siempre 46%, algunas veces 34%, casi nunca y nunca 20%; Estimulación emocional siempre y casi siempre 72% algunas veces 17%, casi nunca y nunca 11% y consideración individualizada siempre y casi siempre 76%, algunas veces 15%, casi nunca y nunca 9%.

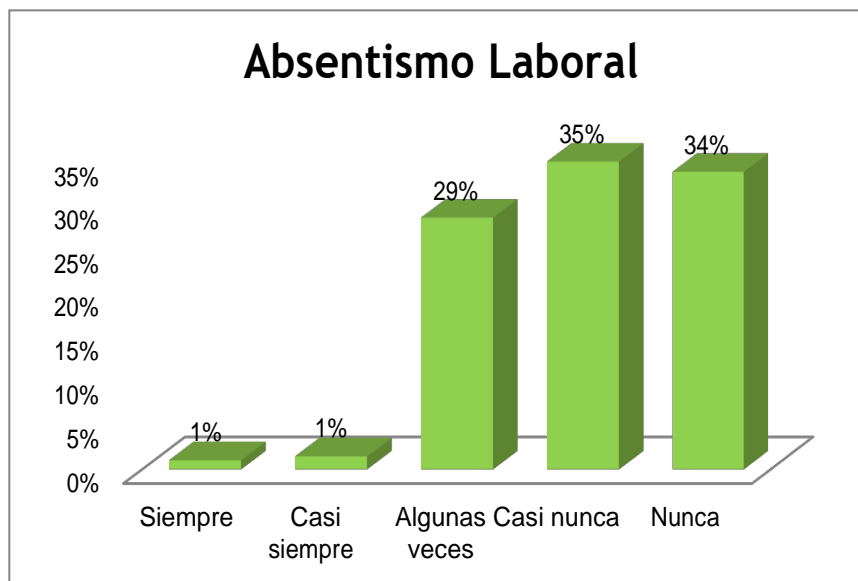
**Resultado del Objetivo Especifico 2: Identificar el nivel de riesgo de absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

**Tabla 3: Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

<b>Absentismo Laboral</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Siempre	1	1%
Casi siempre	1	1%
Algunas veces	26	29%
Casi nunca	32	35%
Nunca	31	34%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.*

**Figura 3: Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**



*Figura 3: Encuesta del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.*

En la figura 3, se aprecia que los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio; en referencia a la absentismo laboral se percibe que se

presenta siempre y casi siempre en un 2%, algunas veces en un 29% y  
Casi nunca y nunca en un 69%.

**Tabla 4: Dimensiones del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa de rubro alimenticio.**

Dimensión - Absentismo Laboral	n	%
<b>Enfermedad</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	23	25%
Casi nunca	32	35%
Nunca	36	40%
<b>Problemas Personales</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	26	28.5%
Casi nunca	39	43%
Nunca	26	28.5%
<b>Accidentes</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	25	27%
Casi nunca	38	42%
Nunca	28	31%
<b>Faltas sin aviso</b>		
Siempre	9	10%
Casi siempre	13	15%
Algunas veces	23	25%
Casi nunca	24	26%
Nunca	22	24%
<b>Enfermedad Laboral</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	30	33%
Casi nunca	23	25%
Nunca	38	42%
<b>Estudio</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	31	34%
Casi nunca	27	30%
Nunca	33	36%
<b>Maternidad</b>		

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS ADMINISTRADORES Y  
ABSENTISMO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO

Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	26	28%
Casi nunca	38	42%
Nunca	27	30%
<b>Problemas en el trabajo</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	27	30%
Casi nunca	31	34%
Nunca	33	36%
<b>Motivos Gremiales</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	28	31%
Casi nunca	35	38%
Nunca	28	31%
<b>Motivos Sociales</b>		
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	24	26%
Casi nunca	34	37%
Nunca	33	36%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

Figura 4: Dimensiones del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

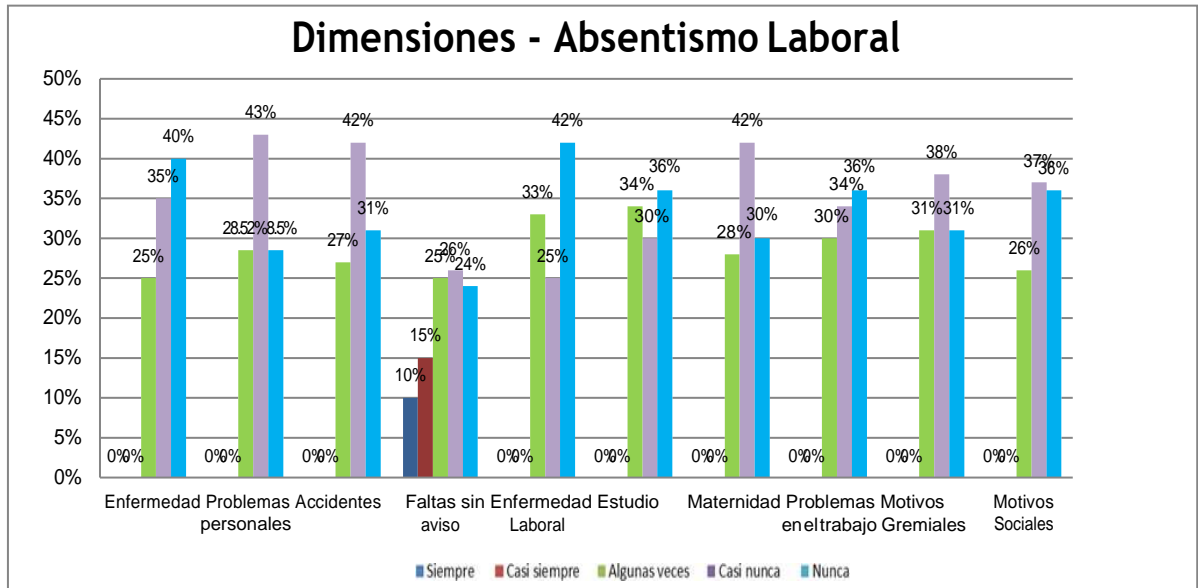


Figura 4: Dimensiones del Absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

En la figura 4, se aprecia que los *colaboradores de la empresa del rubro alimenticio*; en referencia a las dimensiones de la absentismo laboral, perciben que se presenta en Enfermedad, algunas veces 25%, casi nunca y nunca 75%; Problemas personales algunas veces 28.5%, casi nunca y nunca 72.5%; Accidentes algunas veces 27%, casi nunca y nunca 73%; faltas sin aviso siempre y casi siempre 25%, algunas veces 25%, casi nunca y nunca 50%; Enfermedad Laboral algunas veces 33%, casi nunca y nunca 67%; Maternidad algunas veces 30%, casi nunca y nunca 72%; Problemas en el trabajo algunas veces 30%, casi nunca y nunca 70%; Motivos Gremiales algunas veces 31%, casi nunca y nunca 69% y Motivos Sociales algunas veces 26%, casi nunca y nunca 74%.

**Resultado del Objetivo General: Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.**

Coeficiente de Correlación de Pearson: en estadística, el coeficiente de correlación es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias. De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre.

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$r$  = Coeficiente producto-momento de correlación lineal

$$x = X - \bar{X}; y = Y - \bar{Y}$$

- Si  $r = 1$ , existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva.
- Si  $r = 0$ , no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
- Si  $-1 < r < 0$ , existe una correlación negativa.
- Si  $r = -1$ , existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Esta prueba se realizará en SPSS 24, en el cual podemos observar que se

obtiene una correlación negativa alta de **0.810**, el mismo que nos indica que la variable “Liderazgo transformacional” está relacionado con el “Absentismo Laboral”. Es decir, a más Liderazgo transformacional, menos Absentismo Laboral en los trabajadores de la empresa del rubro alimenticio.

**Tabla 5: Correlaciones**

**Correlaciones**

		Liderazgo	Absentismo Laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	-,810**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	91	91
Absentismo Laboral	Correlación de Pearson	-,810**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	91	91

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente acápite se pretende dar sustento teórico a los resultados encontrados, mediante la compilación de los antecedentes y marco teórico sobre el liderazgo y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio.

Uno de los aspectos que mayor influencia tienen en el comportamiento y satisfacción del capital humano, es el liderazgo ejercido por quienes dirigen la organización, y que repercute indiscutiblemente en el comportamiento de los empleados y en su rendimiento, calidad del trabajo, productividad laboral, bienestar y demás elementos importantes para el buen funcionamiento de la organización. Por otro lado, el absentismo laboral es un fenómeno que tiene por origen diversos factores, entre ellos aquellos relacionados a las condiciones de trabajo y el ambiente laboral, y que significa a la empresa bajas en su productividad y un posible detrimento en las ganancias de la organización. Es así que siendo el liderazgo y absentismo laboral elementos importantes a la hora de determinar el éxito o el fracaso de una organización, resulta necesario analizar la posibilidad de la existencia de una relación entre ambos.

De esta forma, respecto a los objetivos descriptivos planteados en la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos en la muestra, se evidencia que en la variable Liderazgo transformacional se percibe que se presenta siempre y casi siempre en un 56%, algunas veces en un 22% y Casi nunca y nunca en un 22%, es decir los trabajadores se encuentran casi siempre y siempre satisfechos respecto del liderazgo transformacional ejercido por quienes administran la organización; asimismo, existe una probabilidad media de que los colaboradores se ausenten del trabajo por las diferentes índoles causales disgregadas de esta variable. En cuanto a la variable Absentismo laboral, se percibe que se presenta siempre y casi siempre en un 2%, algunas veces en un 29% y Casi nunca y nunca en un 69%, lo que indica un porcentaje bajo de absentismo laboral. Por otro lado, respecto a la relación entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral se puede observar que se obtiene una correlación negativa alta de 0.810, el mismo que nos indica que la variable “Liderazgo transformacional” está relacionado con el “Absentismo Laboral”. Es decir, a más Liderazgo transformacional, menos Absentismo Laboral en los trabajadores de la empresa del rubro alimenticio; es decir la forma cómo lideran los



administradores el talento humano de la organización tiene impacto sobre el comportamiento de los colaboradores respecto de su decisión de ausentarse del trabajo en una jornada laboral ordinaria, de forma que a mejor sea el liderazgo ejercido por los administradores, menor será el riesgo de absentismo laboral. Dicho resultado coincide con los hallazgos de Laya (2015) quien en su investigación sobre liderazgo y su incidencia en el absentismo del personal, determinó que el estilo de liderazgo en los Gerente de Servicios Operativos sí influye en el absentismo laboral que presenta la institución. Asimismo, coincide con los resultados de la investigación de Mendoza (2015) quien afirma que el ausentismo estaría mayormente relacionado con el nivel de insatisfacción y el clima psicológico percibido por los trabajadores, siendo la figura del líder el que mayor influencia ejerce en determinar los niveles de satisfacción laboral. Finalmente, los resultados arribados podrían no coincidir con las conclusiones de Goneyechea et al. (2016) quienes evaluaron los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa de servicios; en tanto determinaron que sólo algunos estilos de liderazgo inciden en el absentismo laboral, y encontrándose en algunos casos relación positiva entre ambos constructos.

Al respecto podemos citar a Mesa (2004) quien refiere que los aspectos de la motivación son fundamentales para garantizar la permanencia de un trabajador en su lugar de trabajo; y que el cambio en los modelos de administración con ejercicio de un liderazgo efectivo y en el que exista la inclusión activa del trabajador, reduce el absentismo laboral.

#### **a) Conclusiones**

- Existe relación indirecta y significativa entre el liderazgo de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio, confirmándose la hipótesis de investigación.
- Se identificó el nivel de liderazgo transformacional de los administradores, según la percepción de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio. Y entre las respuestas siempre y casi siempre suman un total de 56%, algunas veces en un 22% y Casi nunca y nunca en un 22%. en referencia a las dimensiones del liderazgo, perciben que se presenta en influencia idealizada, siempre y casi siempre 45%, algunas veces 21%, casi nunca y nunca 34%; motivación inspiracional siempre y casi siempre

- 46%, algunas veces 34%, casi nunca y nunca 20%; Estimulación Intelectual siempre y casi siempre 72% algunas veces 17%, casi nunca y nunca 11% y consideración individualizada siempre y casi siempre 76%, algunas veces 15%, casi nunca y nunca 9%.
- Se identificó el nivel de absentismo laboral de los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio, y entre las respuestas siempre y casi siempre suman un total de 2%, algunas veces en un 29% y Casi nunca y nunca en un 69%. en referencia a las dimensiones de la absentismo laboral, perciben que se presenta en Enfermedad, algunas veces 25%, casi nunca y nunca 75%; Problemas personales algunas veces 28.5%, casi nunca y nunca 71.5%; Accidentes algunas veces 27%, casi nunca y nunca 73%; faltas sin aviso siempre y casi siempre 25%, algunas veces 25%, casi nunca y nunca 50%; Enfermedad Laboral algunas veces 33%, casi nunca y nunca 67%; Estudio Algunas veces 34%, casi nunca y nunca 66% ; Maternidad algunas veces 28%, casi nunca y nunca 72%; Problemas en el trabajo algunas veces 30%, casi nunca y nunca 70%; Motivos Gremiales algunas veces 31%, casi nunca y nunca 69% y Motivos Sociales algunas veces 26%, casi nunca y nunca 74%.
  - Se determinó la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los administradores y el absentismo laboral en los colaboradores de la empresa del rubro alimenticio, es de correlación negativa alta de 0.810, el mismo que nos indica que la variable "Liderazgo transformacional" está relacionado con el "Absentismo Laboral". Es decir, a más Liderazgo transformacional, menos Absentismo Laboral en los trabajadores de la empresa del rubro alimenticio.

## **b) Recomendaciones**

- La empresa debe potenciar el liderazgo de los administradores de cada tienda mediante un programa y/o outdoor de habilidades blandas, que sea implantado dentro del plan anual de capacitación de la organización, como parte de una cultura de mejora continua en competencias laborales que todo administrador debe formar parte y pregonar.

- Mediante conversatorios, focus group o cualquier otro tipo de reuniones entre organizaciones de rubros afines , es necesario difundir los resultados obtenidos en la presente investigación, con el propósito de promover un intercambio de ideas entre gerentes y administradores del rubro alimenticio que permitan mejorar la calidad del liderazgo que ejercen los líderes y minimizar el nivel de absentismo laboral de los colaboradores, consensuando estrategias e identificando oportunidades de mejora.
- La empresa del rubro alimenticio debe promover una cultura de evaluación permanente del liderazgo mediante mediciones con encuestas de clima laboral o en sus evaluaciones de desempeño 360° semestrales, las cuales deben de ser implantadas en el programa anual del área de desarrollo del talento humano y/o capacitación, a fin de identificar falencias/brechas para mejorar la toma de decisiones con el objetivo de no sólo a reducir el absentismo laboral, sino a mejorar el clima organizacional en general para prevenir conductas negativas que perjudiquen la rentabilidad y margen de ganancia de la empresa .
- La empresa del rubro alimenticio debe disgregar y dilucidar a detalle el verdadero motivo de “faltas sin justificación”, que fue la dimensión que arrojó más alto porcentaje en la variable absentismo laboral, se recomienda mediante una encuesta anónima y totalmente transparente recabar la información fidedigna por parte de los colaboradores a fin de poder abordar la problemática y reducir los índices de absentismo por estas causales aun encubiertas.
- Aplicar los instrumentos diseñados a muestras con características similares a la de esta investigación, a fin de contrastar los resultados para identificar patrones comunes, e ir construyendo estrategias para el desarrollo de las oportunidades de mejora.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alejo, Y. O. (2003). Modelos teóricos sobre absentismo laboral. España. Recuperado de <http://bit.ly/2Fv60hS>
- Aramburú, E., Duarte, C. C., García, V. & Cruz, G. (2013). Ausentismo Laboral por Enfermedad de Origen Infeccioso en una Institución Forense. Colombia: Revista Colombiana de Salud Ocupacional.
- Aranaz, J. M. J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de Todo Hospital, Revista Salud Pública, 63 (6).
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. The Anáhuac Journal Business and Economics, 10(2), 67-96.
- Bastide, P. (2012). Ausentismo: un costo oculto cada vez más significativo. Recuperado de [www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/ausentismo.pdf](http://www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/ausentismo.pdf)
- Blanca, J. J. (2012). Efecto de la implantación de turnos de enfermería «a demanda» sobre las horas de absentismo. Gaceta Sanitaria, 480-482.
- Bonilla, D. C. (2014). Ausentismo laboral en el centro de atención médica inmediata Vista Hermosa I nivel, empresa social del Estado. Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular, 27; 28 - 31. doi: 10.19052/sv.2695
- Cardoso, J. J., Mecina, E. & Velarde, W. (2013). Ausentismo y su relación con la satisfacción laboral en enfermería. Mendoza, Argentina. (Tesis de maestría). Universidad de Cuyo.
- Cardoso, M. M. (1994). Absentismo laboral de la mujer en España. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Ccollana, S. (2010). Rotación del personal, el absentismo laboral y la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos (Perú) durante el año 2010. (Tesis de maestría), Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Cuevas, F., García, E. R. & Villa, T. (2011). Caracterización del ausentismo laboral en un Centro Médico de I Nivel. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf;jsessionid=9DFB51DAD100DB5BF5F28B3B8B20EE6F?sequence=1>
- Dantro, D. (1997). Ausentismo laboral por causa médica en una institución pública

- Montevideo 1994 – 1995. Uruguay: Revista Medicina de Uruguay, 23 (12)
- Díaz, C. R., Gutierrez, H. y Amancio, A. M. (2018) Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. Rev Cuid. 2018; 9 (1): 1973-87. Recuperado de <http://sci-hub.tw/10.15649/cuidarte.v9i1.426>
- Ferraro, C. (2016). Incidencia de ausentismo laboral y factores determinantes en el personal de enfermería del Hospital Zonal Especializado en oncología "Luciano Fortabat" de Olavarria. Argentina: (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Rosario.
- Galarza, M. C. (2011). Indicadores de Gestión en RRHH y Económicos en la Organización. Lima: Impresión Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Gomero, F. & Llap, T. (2001). Absentismo laboral de origen médico en el Hospital Toquepala en el 2001. (Tesis de maestría). Recuperado de [www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v15n2/v15n2ao6.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v15n2/v15n2ao6.pdf)
- Gomero, R. & Llap, C. (2004). Absentismo laboral de origen médico en el Hospital Toquepala en el 2001. Rev Med Hered, 15 (2), 96,101.
- Guerrero, J. (1995). El Ausentismo Laboral: Relevancia Psicosocial. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol.14, Nº 2. Cincel Ltda. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá D.C.
- Guerrero, J., & Puerto, B. (2008). Productividad, Trabajo y Salud. Colombia: Perspectiva Psicosocial.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hesselbein, F. & Beckhard, R. (2000). El líder del futuro. Buenos Aires. Editorial Deusto S.A.
- House J, S. V. (1986). Occupational stress and health among men and woman in Tecumseh Community Health Study. Health Soc Behav, 62-77.
- Ibarcena, M., & Purizaga, J. (2003). Glosario de relaciones Industriales. Ecuador: Visar edts. Intercomarcal (2017). Portal de Gestión del Absentismo: Recuperado de <https://www.mutua-intercomarcal.com/pabsentismo/teoria/8/Tipos-y-causas>
- Jiménez-Beltrán, F. (2014). Condiciones que fomentan el ausentismo laboral en el personal de enfermería y su impacto financiero en una institución de salud de alta complejidad. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Landeau, R. (2007). Elaboración de Trabajos de Investigación (1ª Ed). Barcelona: Paidós.

- Lawson, J. (1973). Manual de ausentismo laboral del personal. Venezuela: Delmi.
- Leonett, D., & Méndez, O. (2005). Análisis de los factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería del Centro Médico docente “La Fuente” Maturín estado Monagas. Maturín, Universidad de Oriente.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México D.F: Mc. Graw Hill.
- Mateos, J. F. (2006). Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción. México D. F.: FC Editorial.
- Mazo, D. L. y Barrera, D. (2016). Factores relacionados con el absentismo laboral por causa médica en el personal de enfermería, Fundación Clínica del Norte, 2013 – 2014. CES Salud Publica, 5.
- Mendoza, L. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. Revista Médica de Chile, 8.
- Mesa, F. R. (2004). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas. Rev Méd Chil, 1 (10).
- Molinera, F. (2006). Absentismo laboral: causas control y análisis nuevas técnicas para su educación. España: Confemetal.
- Morán, A. (2007). Liderazgo en la función directiva. México: Mc-Graw-Hill.
- Morelos, M. R. (2014). El trabajador de la salud y el riesgo de enfermedades infecciosas adquiridas. Revista de la Facultad de Medicina de la UNAM , 42.
- Newstron, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. México D.F.: Mc. Graw Hill
- OIT. Factores Psicosociales en el Trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. (1986). Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo. Número 56. Ginebra
- Ortega, R. (2004). Satisfacción laboral y ausentismo del personal operativo de enfermería. San Luis de Potosí. México: Universidad de San Luis Potosí.
- Palma, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol. IX, N° 1, Lima: Fac. Psicología URP
- Peiró, J. (1996). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. Papeles del Psicólogo, 29, 68-82.
- Peraza, Y., & Remus, M. (2004). Clima organizacional: Conceptos y experiencias. Transporte Desarrollo y Medio Ambiente, 24(1/2), 27-30.

Pérez, P. J. (2012). Diccionario Virtual. Recuperado de <https://definicion.de/enfermedad/>

Pérez, R. & Rivera, F. E. (2015). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los Trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Periodo 2013. (Tesis de maestría). Iquitos, Perú: Universidad de la Amazonía Peruana.

Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodolfo, M. L. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Rev Med Chile*, 1028-1033.

Rodríguez, A. (1976). Measuring quality of work And Organizational effectiveness Behavioral. *Economic tens*, 23.

Rodríguez, G. (2014). Factores del ausentismo laboral por enfermedad del personal de SEDAPAL, en el periodo 2001-2013. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Rojas-Concha, L. (2014). Estudio descriptivo del ausentismo laboral en trabajadores del sistema público de salud en Chile. (Tesis de maestría). Chile: Escuela de Salud Pública.

Romero, A. M. (1998). *Gestión Integrada, Comportamiento Organizacional*. Madrid España: Pirámide.

Rueda, Z. V. (2016) Absentismo laboral por descansos médicos y su caracterización en el personal de la Policía Nacional del Perú Año 2010. (Tesis de maestría). Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Lima, Perú. Recuperado de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/174577>

Ruiz, A. (1997). *Salud ocupacional y productividad*. Editorial Limusa S.A. Primera Edición. México

Samaniego, C. (1988). Absentismo, rotación y productividad. Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones. Madrid - España: Pirámide.

Sánchez, D. (2015). Ausentismo Laboral: una visión desde la gestión de la salud y seguridad en el trabajo. *Revista Salud Bosque*, 3.

Sánchez, H. y Reyes, C. (2002). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima.

- Sánchez. (2013). El absentismo laboral en España, del ordenamiento jurídico a la realidad empresarial. Madrid: Universidad Rey de España.
- Suarez, F. y Gordillo, J. (2017) Procedimiento de control del absentismo laboral y su relación con las tablas de duración media del instituto nacional de la seguridad social, en España. Acta Bioclínica, 7 (13); 98 – 112. Recuperado de <http://bit.ly/2FLs7A4>
- Trindade, L. d. (2014). Absentismo en el equipo de enfermería en el ambiente hospitalario. Enfermería Global, 138,(13);138,144.
- Velázquez, C. (2009). Características del Ausentismo y la Satisfacción Laboral en el Personal de Enfermería. (Tesis de maestría). Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.



## **ANEXOS**

### **ANEXO Nº 01**

#### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO**

##### **Alfa de Cronbach**

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

**Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:**

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

##### **VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

#### **Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de  
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,898	20

**Interpretación:** Según el estadístico alfa de cronbach, si es mayor al 0.7 es confiable estadísticamente. En nuestra variable “Liderazgo transformacional” con un valor  $\alpha=0.898$ , resultado obtenido con el SPSS Statistics 24, podemos concluir que el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO UTILIZADO**

**Alfa de Cronbach**

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las n variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

**Para el cálculo para el alfa de Cronbach es la siguiente fórmula:**

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Dónde:

K= número de ítems

$\sum S_i^2$ = suma de las varianzas de los ítems

$S_t^2$ = varianza total de los individuos

**VARIABLE: ABSENTISMO LABORAL**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	20

**Interpretación:** Según el estadístico alfa de cronbach, si es mayor al 0.7 es confiable estadísticamente. En nuestra variable “Absentismo Laboral” con un valor  $\alpha=0.836$ , resultado obtenido con el SPSS Statistics 24, podemos concluir que el instrumento es confiable estadísticamente para ser aplicado en diferentes poblaciones.

**ANEXO Nº 02**

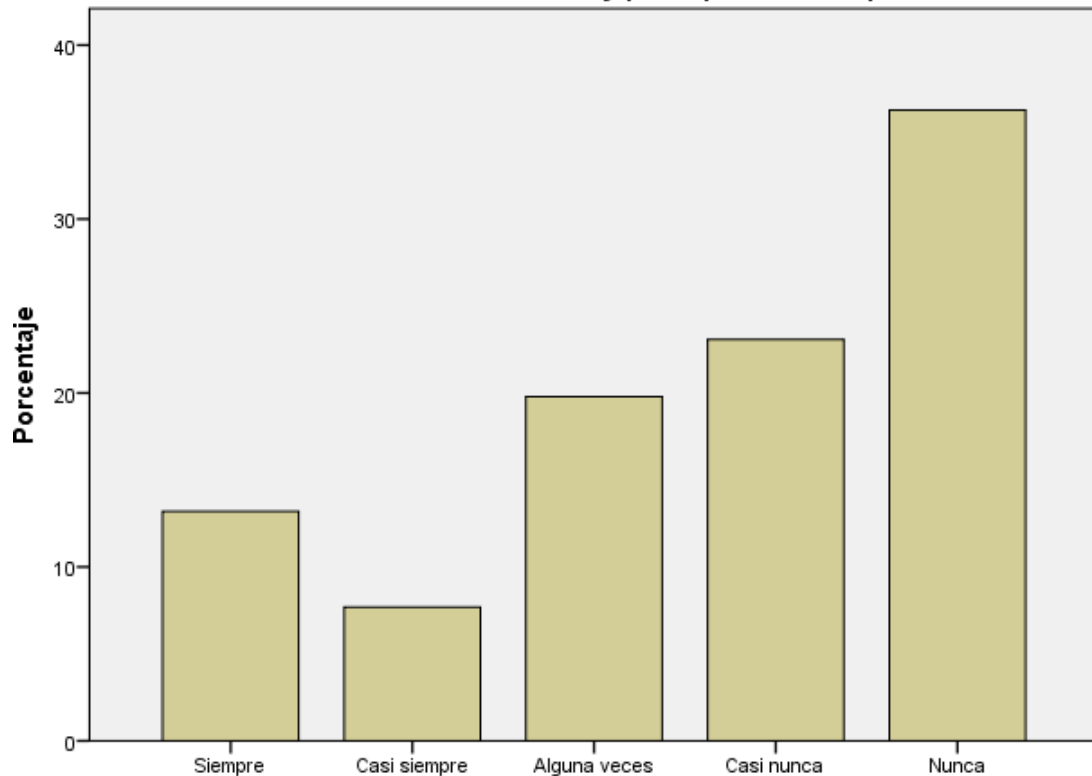
**Resultado por Items de la Encuesta Liderazgo transformacional**

1. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.

**Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	12	13,2	13,2	13,2
	Casi siempre	7	7,7	7,7	20,9
	Alguna veces	18	19,8	19,8	40,7
	Casi nunca	21	23,1	23,1	63,7
	Nunca	33	36,3	36,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.**



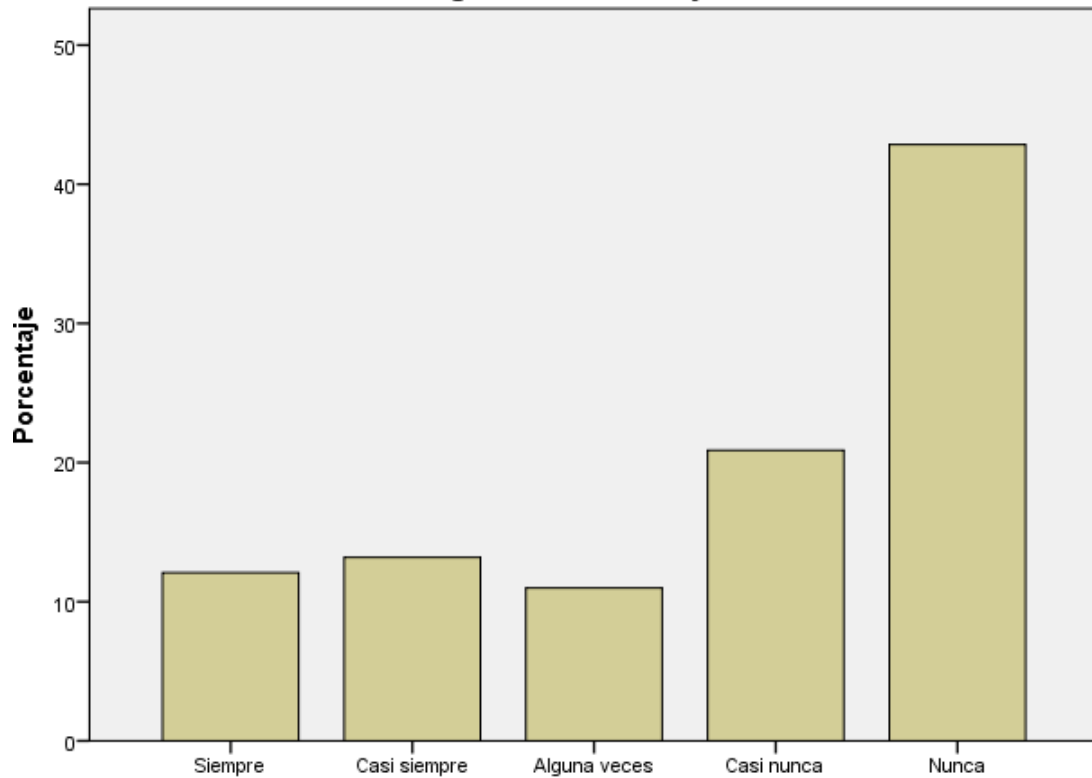
**Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.**

2. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.

**Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	11	12,1	12,1	12,1
	Casi siempre	12	13,2	13,2	25,3
	Alguna veces	10	11,0	11,0	36,3
	Casi nunca	19	20,9	20,9	57,1
	Nunca	39	42,9	42,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.**



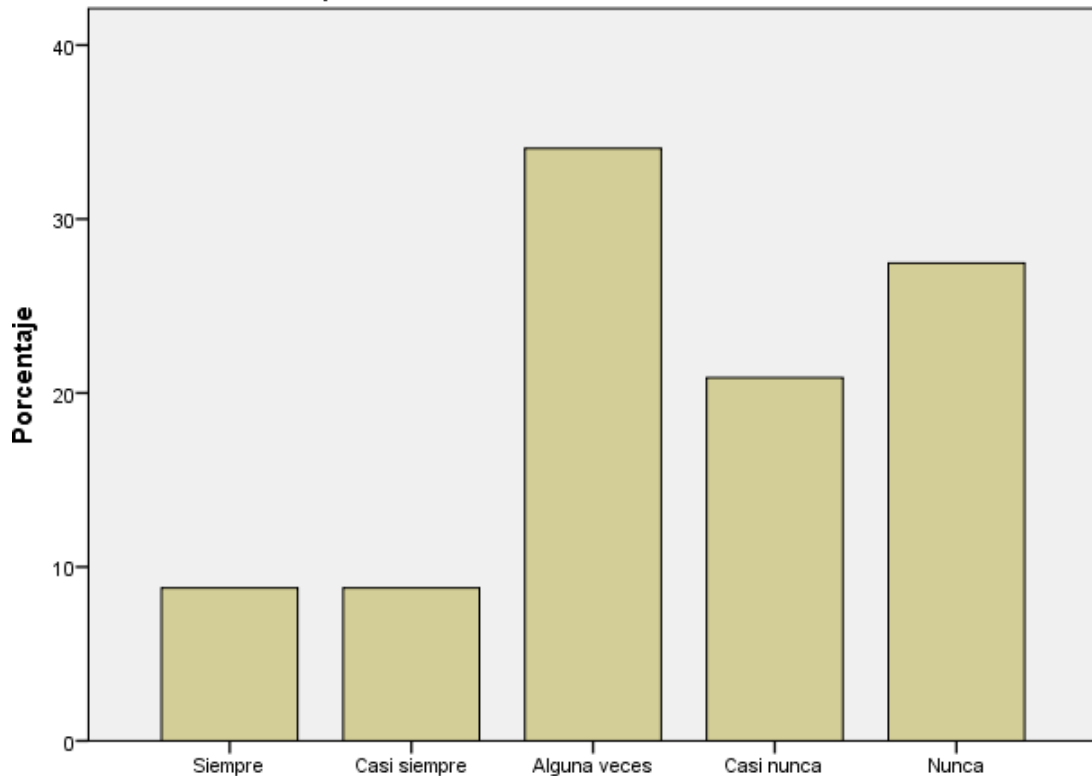
**Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.**

3. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.

**Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	8,8	8,8	8,8
	Casi siempre	8	8,8	8,8	17,6
	Alguna veces	31	34,1	34,1	51,6
	Casi nunca	19	20,9	20,9	72,5
	Nunca	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.**



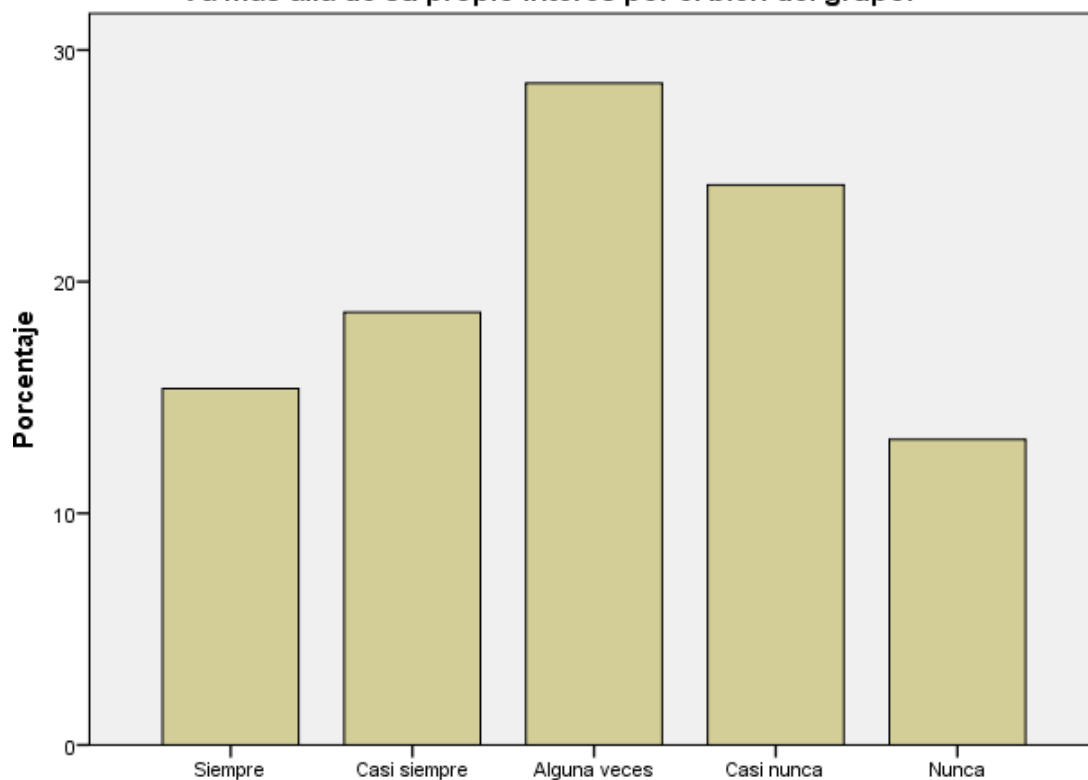
**Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.**

4. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.

**Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	14	15,4	15,4	15,4
	Casi siempre	17	18,7	18,7	34,1
	Alguna veces	26	28,6	28,6	62,6
	Casi nunca	22	24,2	24,2	86,8
	Nunca	12	13,2	13,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.**



**Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.**

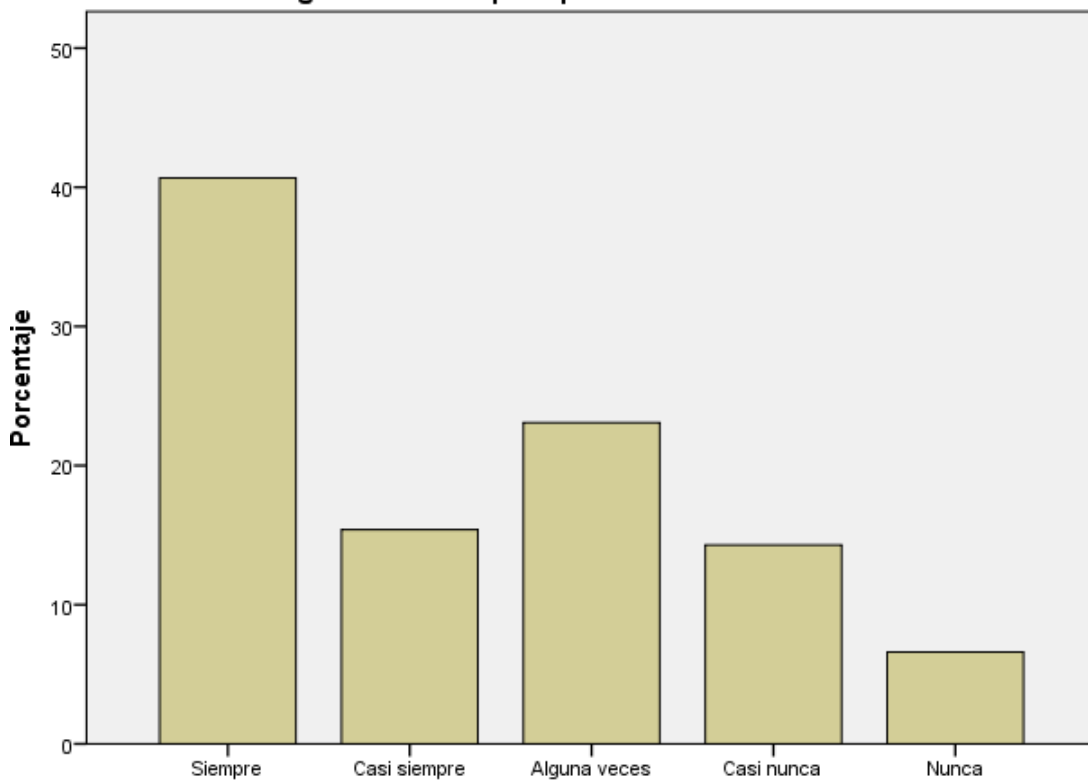


5. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.

**Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	37	40,7	40,7	40,7
	Casi siempre	14	15,4	15,4	56,0
	Alguna veces	21	23,1	23,1	79,1
	Casi nunca	13	14,3	14,3	93,4
	Nunca	6	6,6	6,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.**



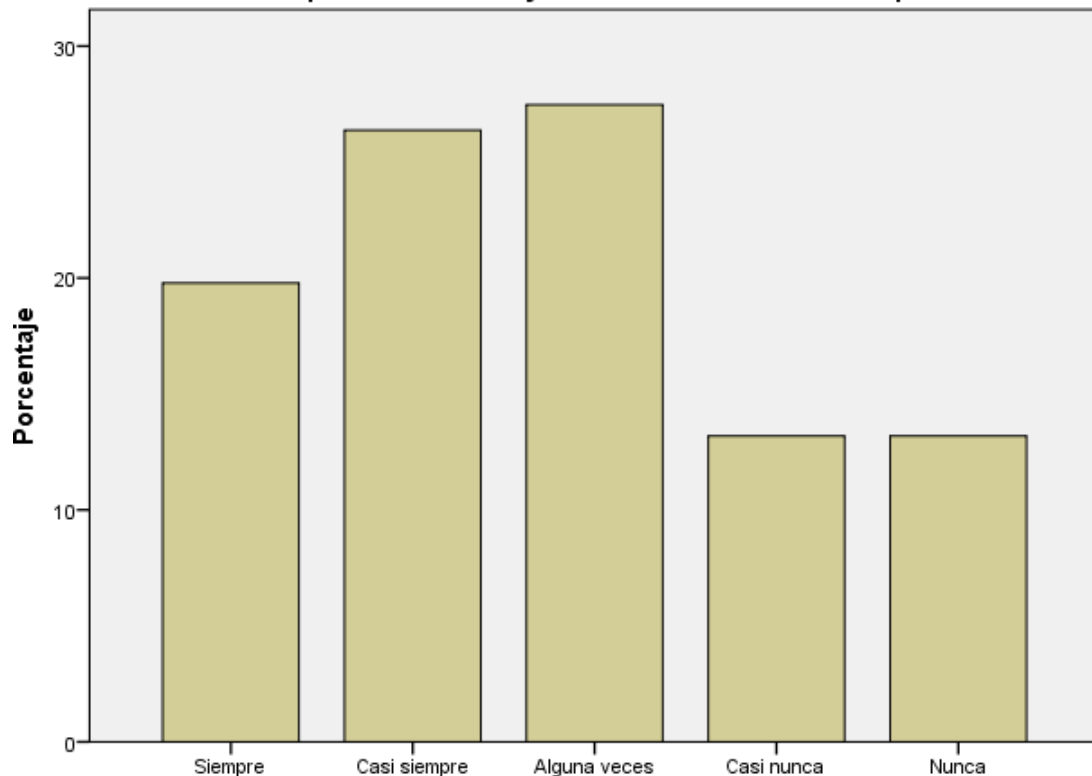
**Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.**

6. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.

**Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	19,8	19,8	19,8
	Casi siempre	24	26,4	26,4	46,2
	Alguna veces	25	27,5	27,5	73,6
	Casi nunca	12	13,2	13,2	86,8
	Nunca	12	13,2	13,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.**



**Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.**

7. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.

**Demuestra un sentido de autoridad y confianza**

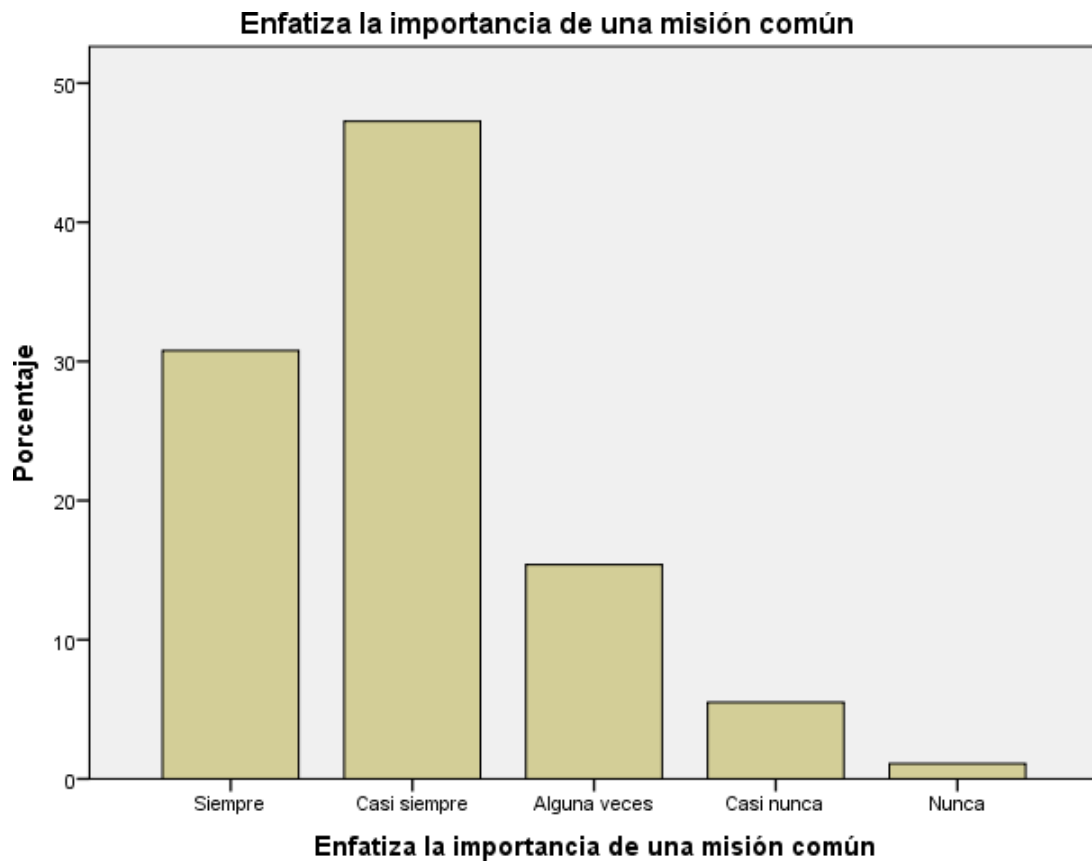
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	30	33,0	33,0	33,0
	Casi siempre	42	46,2	46,2	79,1
	Alguna veces	10	11,0	11,0	90,1
	Casi nunca	7	7,7	7,7	97,8
	Nunca	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	



8. Enfatiza la importancia de una misión común.

**Enfatiza la importancia de una misión común**

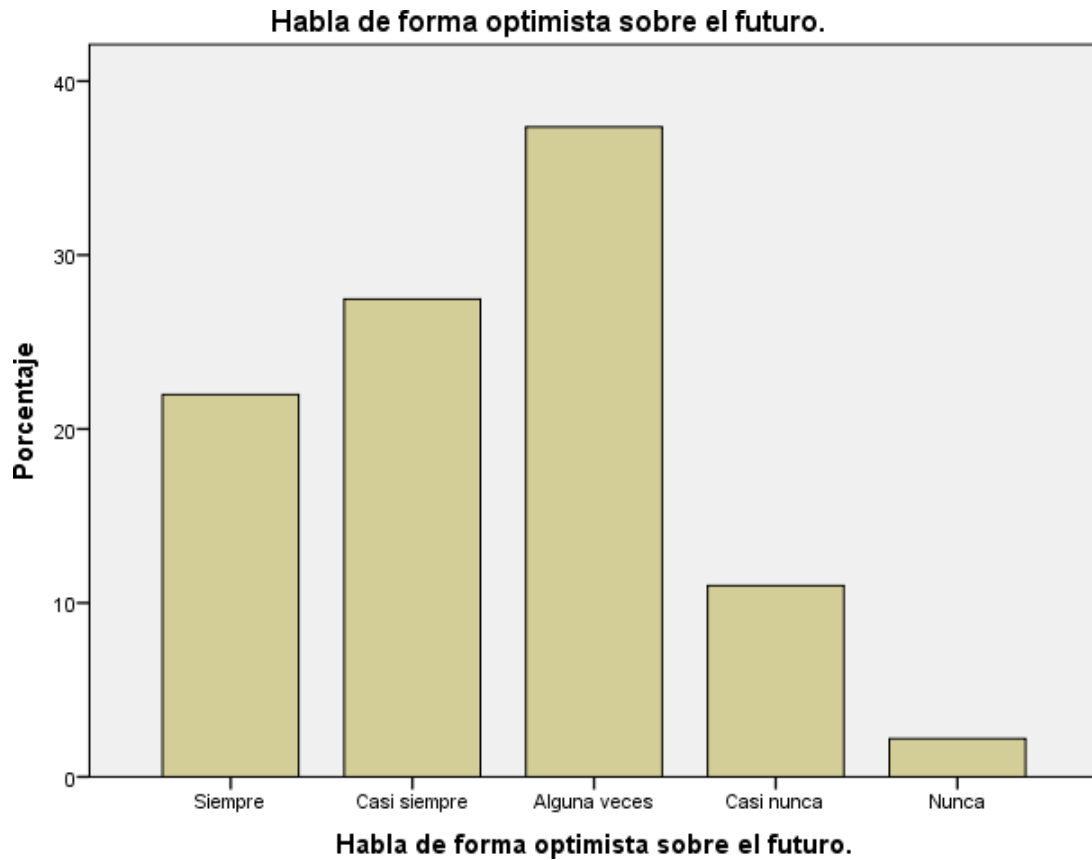
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	28	30,8	30,8	30,8
	Casi siempre	43	47,3	47,3	78,0
	Alguna veces	14	15,4	15,4	93,4
	Casi nunca	5	5,5	5,5	98,9
	Nunca	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	



9. Habla de forma optimista sobre el futuro.

**Habla de forma optimista sobre el futuro.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	22,0	22,0	22,0
	Casi siempre	25	27,5	27,5	49,5
	Alguna veces	34	37,4	37,4	86,8
	Casi nunca	10	11,0	11,0	97,8
	Nunca	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

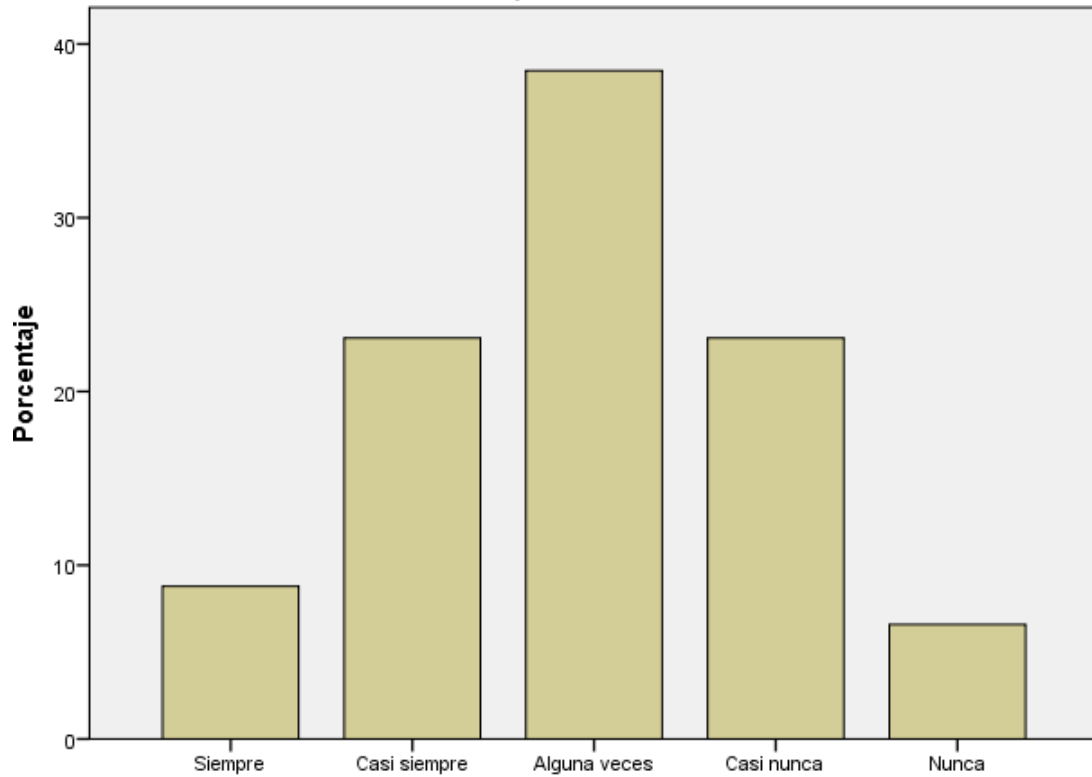


10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.

**Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	8	8,8	8,8	8,8
	Casi siempre	21	23,1	23,1	31,9
	Alguna veces	35	38,5	38,5	70,3
	Casi nunca	21	23,1	23,1	93,4
	Nunca	6	6,6	6,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.**

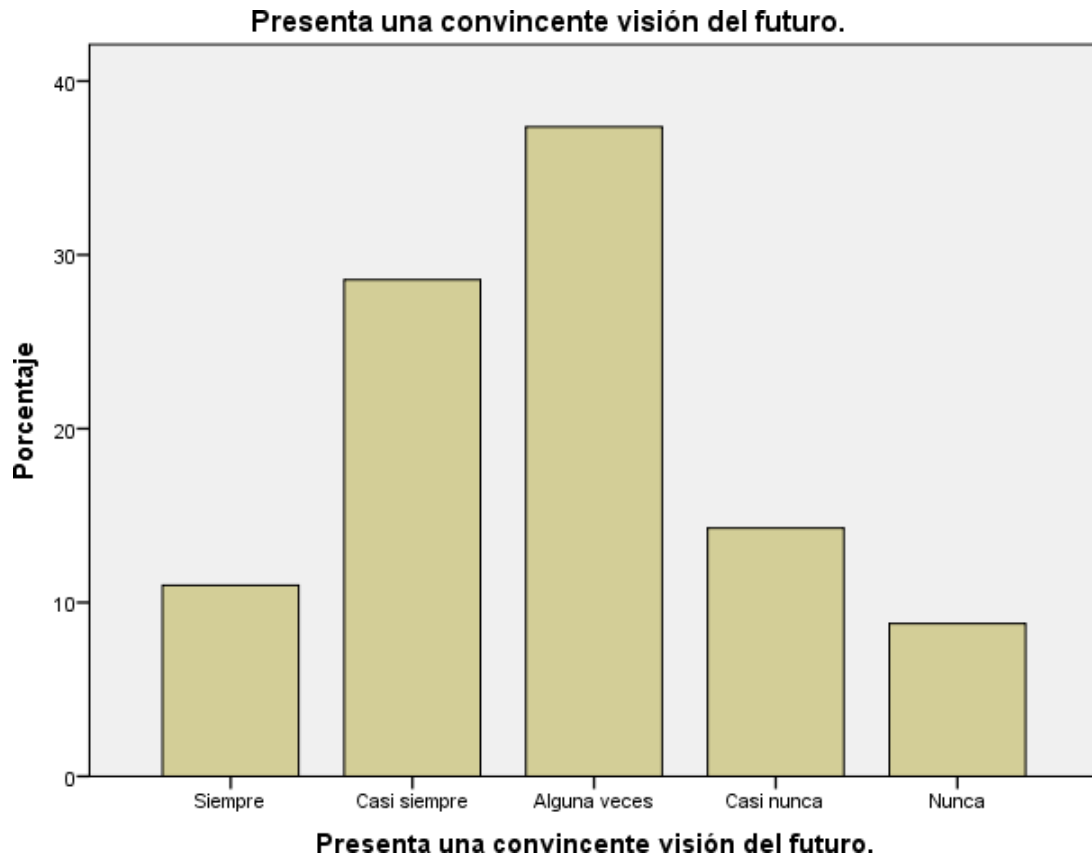


**Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.**

11. Presenta una convincente visión del futuro.

**Presenta una convincente visión del futuro.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	10	11,0	11,0	11,0
	Casi siempre	26	28,6	28,6	39,6
	Alguna veces	34	37,4	37,4	76,9
	Casi nunca	13	14,3	14,3	91,2
	Nunca	8	8,8	8,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	



12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.

**Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	20,9	20,9	20,9
	Casi siempre	40	44,0	44,0	64,8
	Alguna veces	20	22,0	22,0	86,8
	Casi nunca	10	11,0	11,0	97,8
	Nunca	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	





13. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.

**Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	29,7	29,7	29,7
	Casi siempre	25	27,5	27,5	57,1
	Alguna veces	26	28,6	28,6	85,7
	Casi nunca	12	13,2	13,2	98,9
	Nunca	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

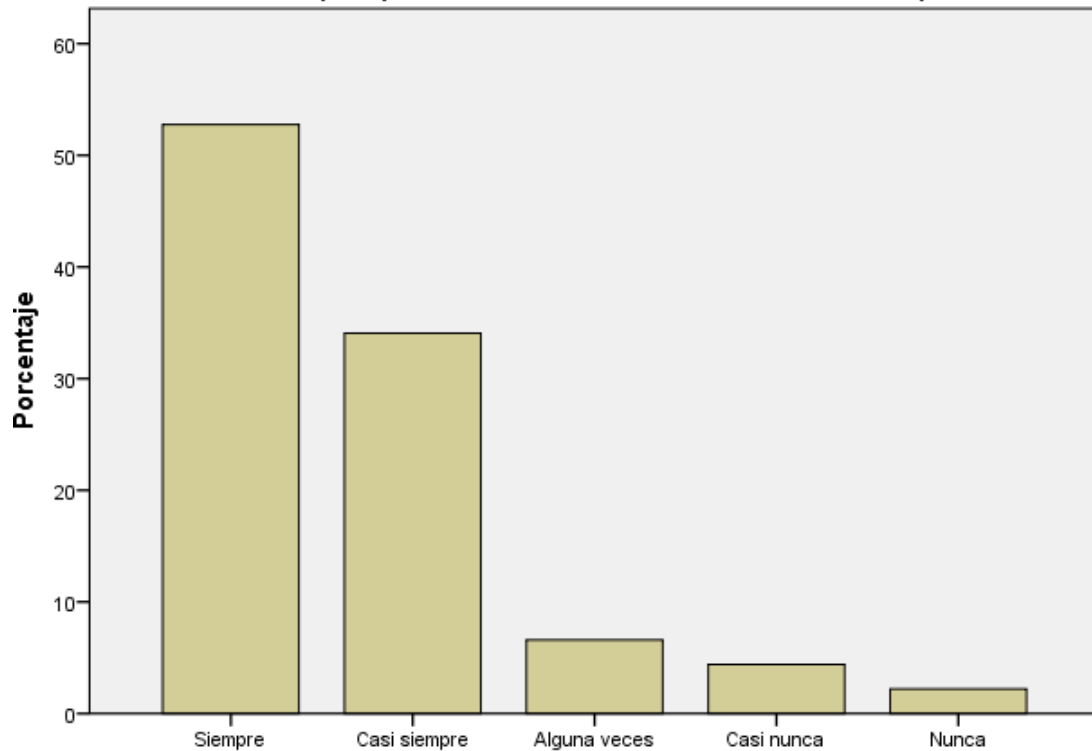


14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.

**Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	48	52,7	52,7	52,7
	Casi siempre	31	34,1	34,1	86,8
	Alguna veces	6	6,6	6,6	93,4
	Casi nunca	4	4,4	4,4	97,8
	Nunca	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.**



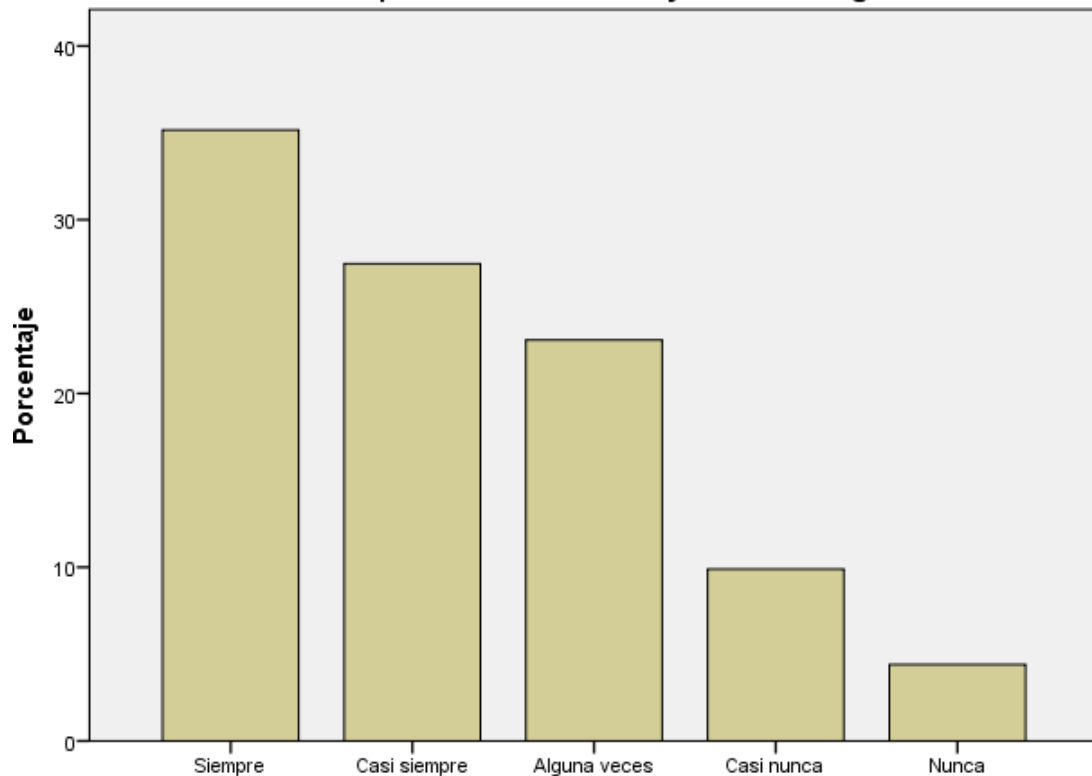
**Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.**

15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.

**Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	32	35,2	35,2	35,2
	Casi siempre	25	27,5	27,5	62,6
	Alguna veces	21	23,1	23,1	85,7
	Casi nunca	9	9,9	9,9	95,6
	Nunca	4	4,4	4,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.**

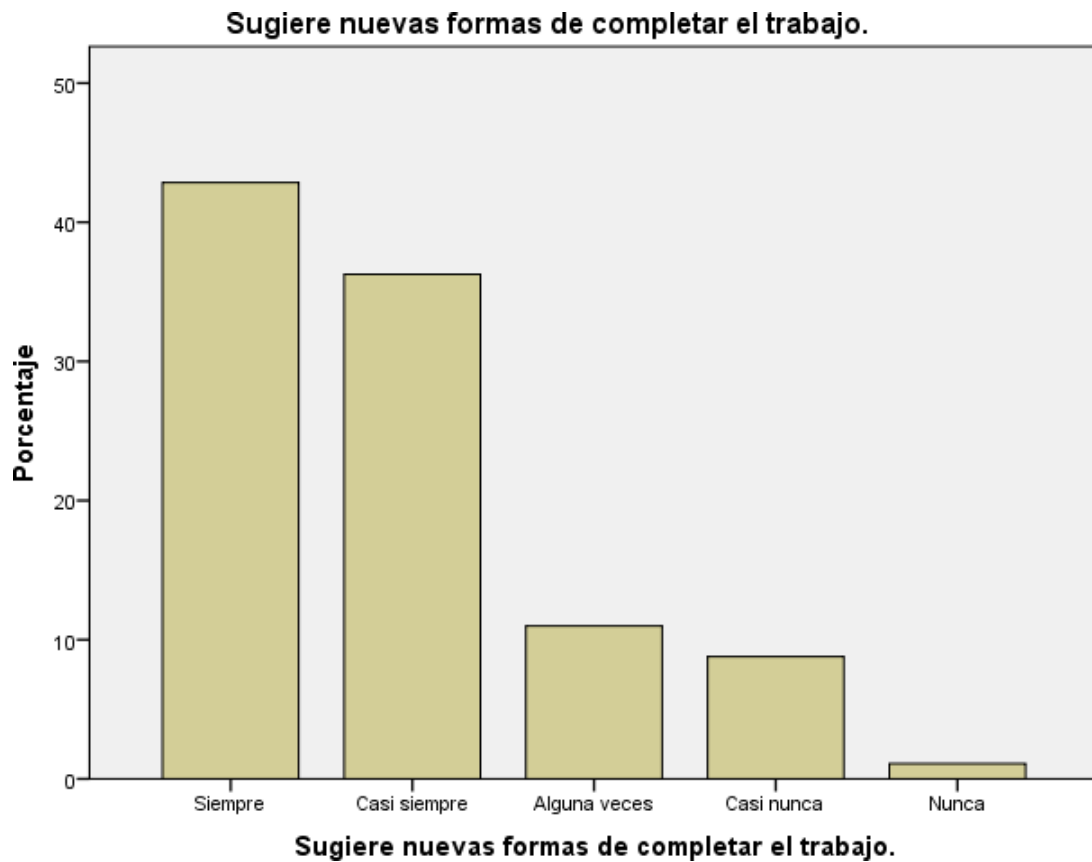


**Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.**

16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.

**Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	39	42,9	42,9	42,9
	Casi siempre	33	36,3	36,3	79,1
	Alguna veces	10	11,0	11,0	90,1
	Casi nunca	8	8,8	8,8	98,9
	Nunca	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

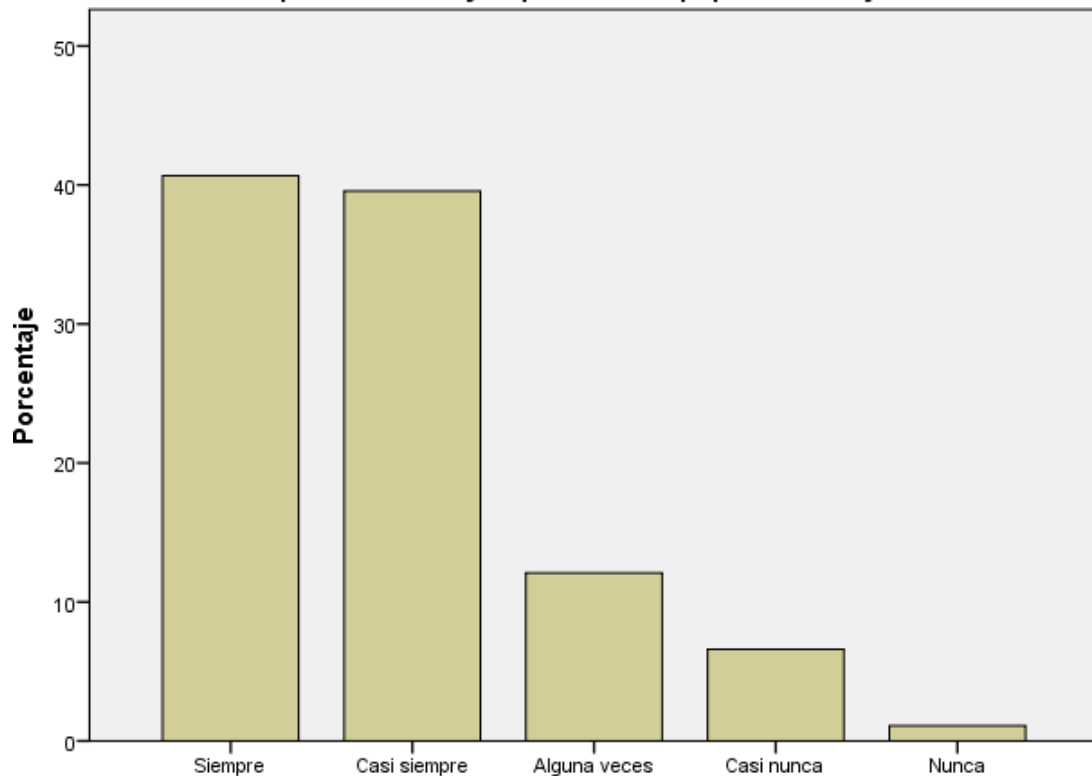


17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.

**Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	37	40,7	40,7	40,7
	Casi siempre	36	39,6	39,6	80,2
	Alguna veces	11	12,1	12,1	92,3
	Casi nunca	6	6,6	6,6	98,9
	Nunca	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.**



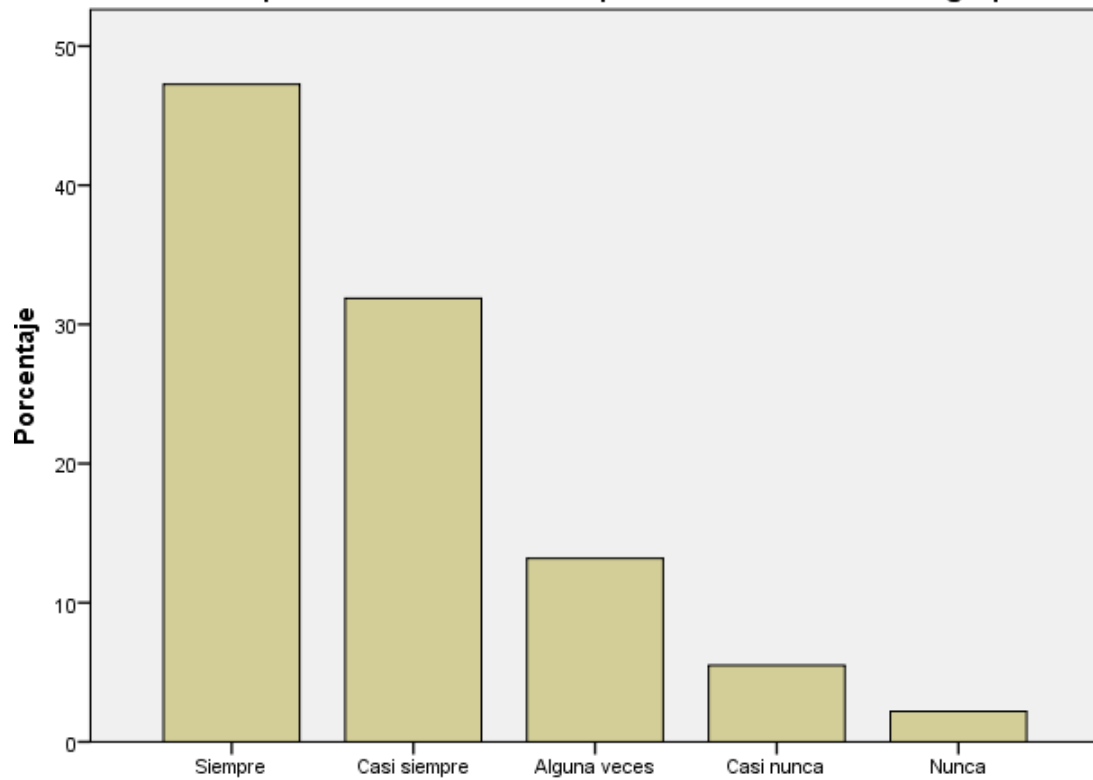
**Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de trabajadores.**

18. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.

**Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	43	47,3	47,3	47,3
	Casi siempre	29	31,9	31,9	79,1
	Alguna veces	12	13,2	13,2	92,3
	Casi nunca	5	5,5	5,5	97,8
	Nunca	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.**



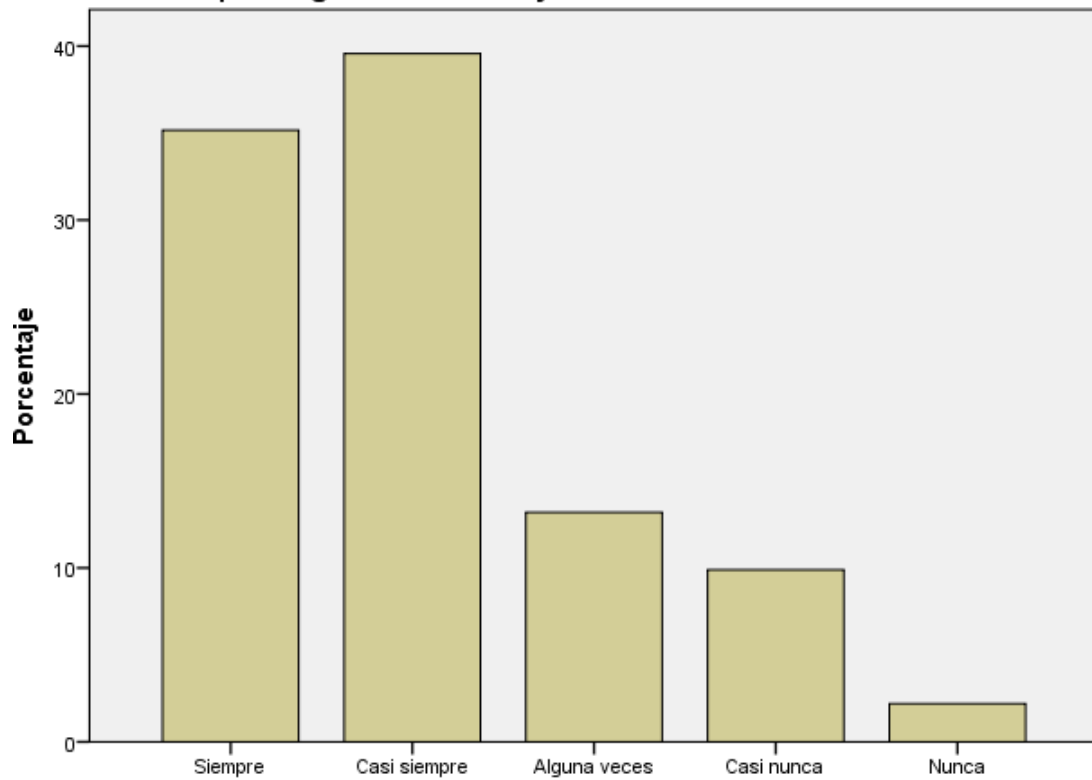
**Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.**

19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.

**Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	32	35,2	35,2	35,2
	Casi siempre	36	39,6	39,6	74,7
	Alguna veces	12	13,2	13,2	87,9
	Casi nunca	9	9,9	9,9	97,8
	Nunca	2	2,2	2,2	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.**



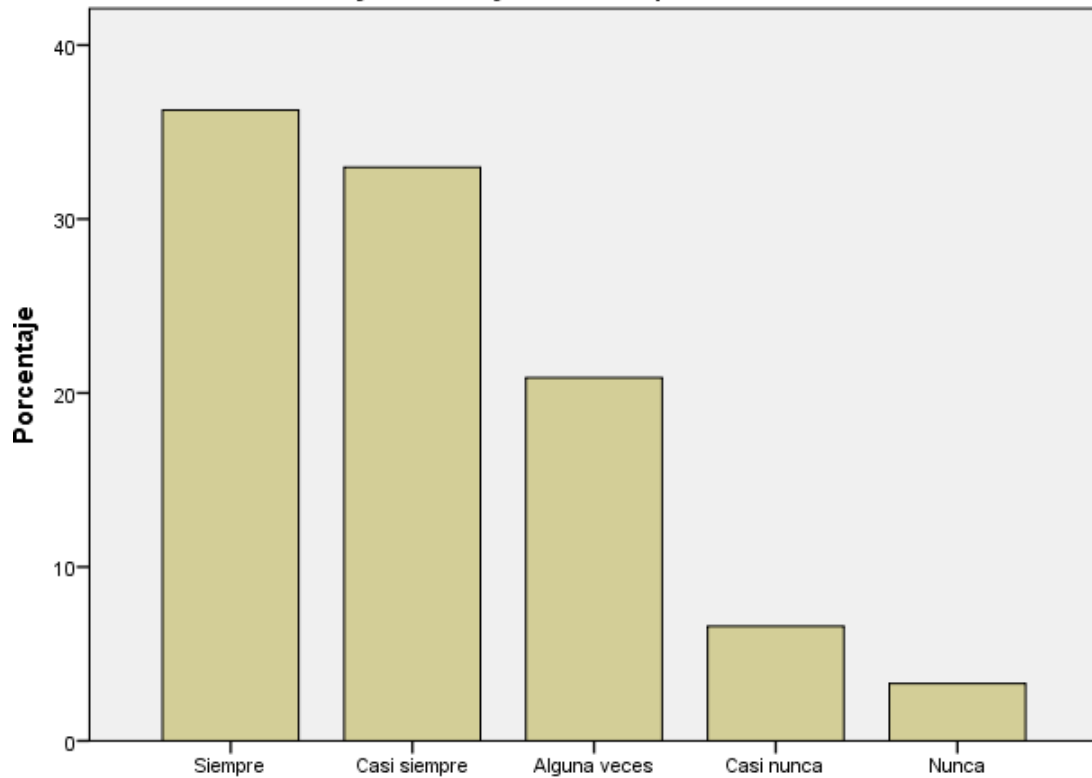
**Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.**

20. Me ayuda a mejorar mis capacidades.

**Me ayuda a mejorar mis capacidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	33	36,3	36,3	36,3
	Casi siempre	30	33,0	33,0	69,2
	Alguna veces	19	20,9	20,9	90,1
	Casi nunca	6	6,6	6,6	96,7
	Nunca	3	3,3	3,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me ayuda a mejorar mis capacidades.**



**Me ayuda a mejorar mis capacidades.**

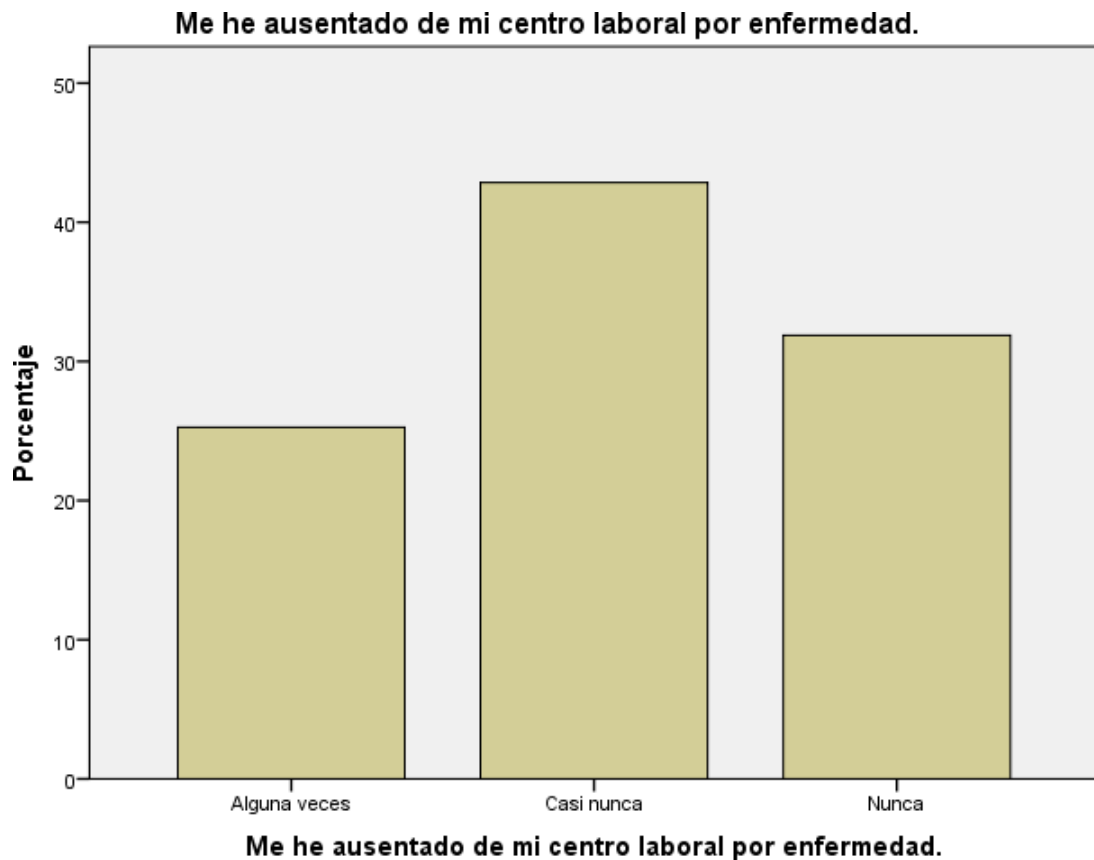


**Resultado por Items de la Encuesta de Absentismo Laboral**

1. Me he ausentado de mi centro laboral por enfermedad.

**Me he ausentado de mi centro laboral por enfermedad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	23	25,3	25,3	25,3
	Casi nunca	39	42,9	42,9	68,1
	Nunca	29	31,9	31,9	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

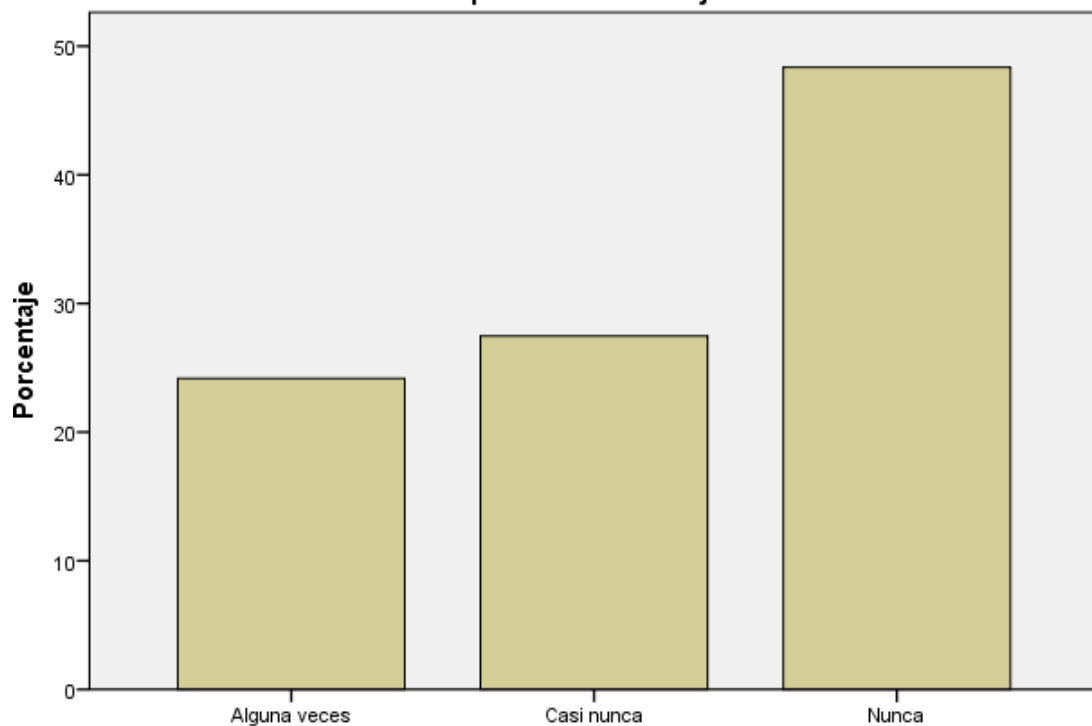


2. Si me siento un poco enfermo suelo exagerar sobre la gravedad para tener motivos para no ir a trabajar.

**Si me siento un poco enfermo suelo exagerar sobre la gravedad para tener motivos para no ir a trabajar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	22	24,2	24,2	24,2
	Casi nunca	25	27,5	27,5	51,6
	Nunca	44	48,4	48,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Si me siento un poco enfermo suelo exagerar sobre la gravedad para tener motivos para no ir a trabajar.**



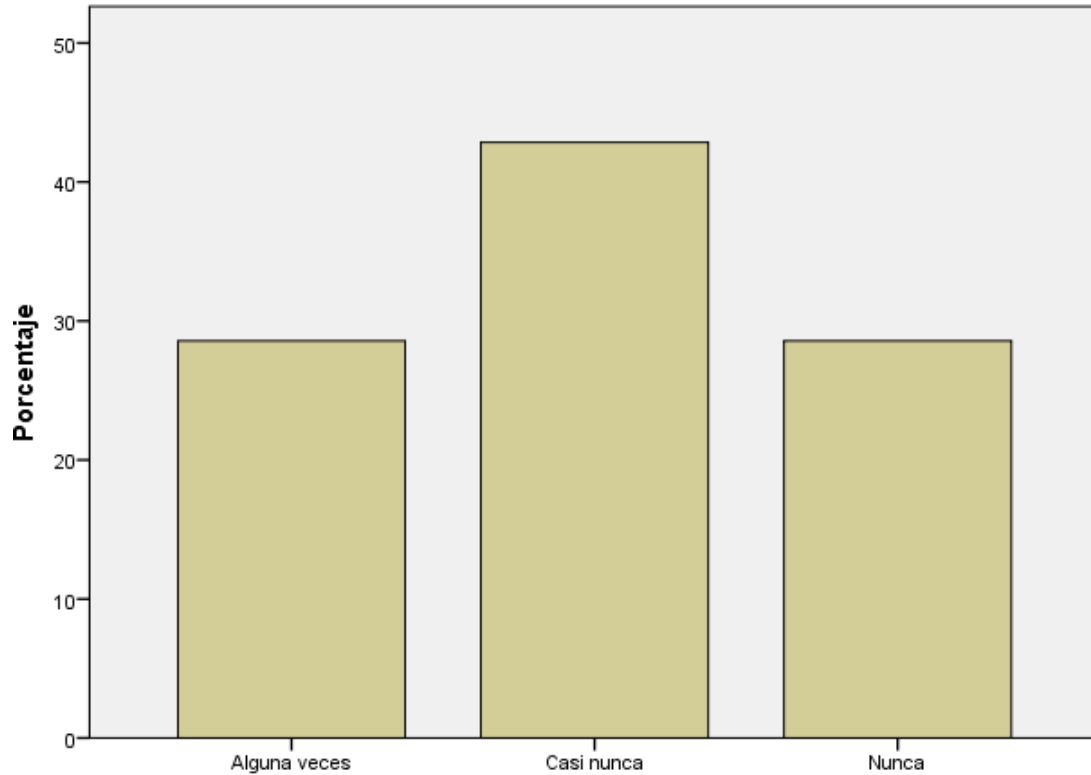
**Si me siento un poco enfermo suelo exagerar sobre la gravedad para tener motivos para no ir a trabajar.**

3. Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas personales.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas personales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	26	28,6	28,6	28,6
	Casi nunca	39	42,9	42,9	71,4
	Nunca	26	28,6	28,6	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas personales.**



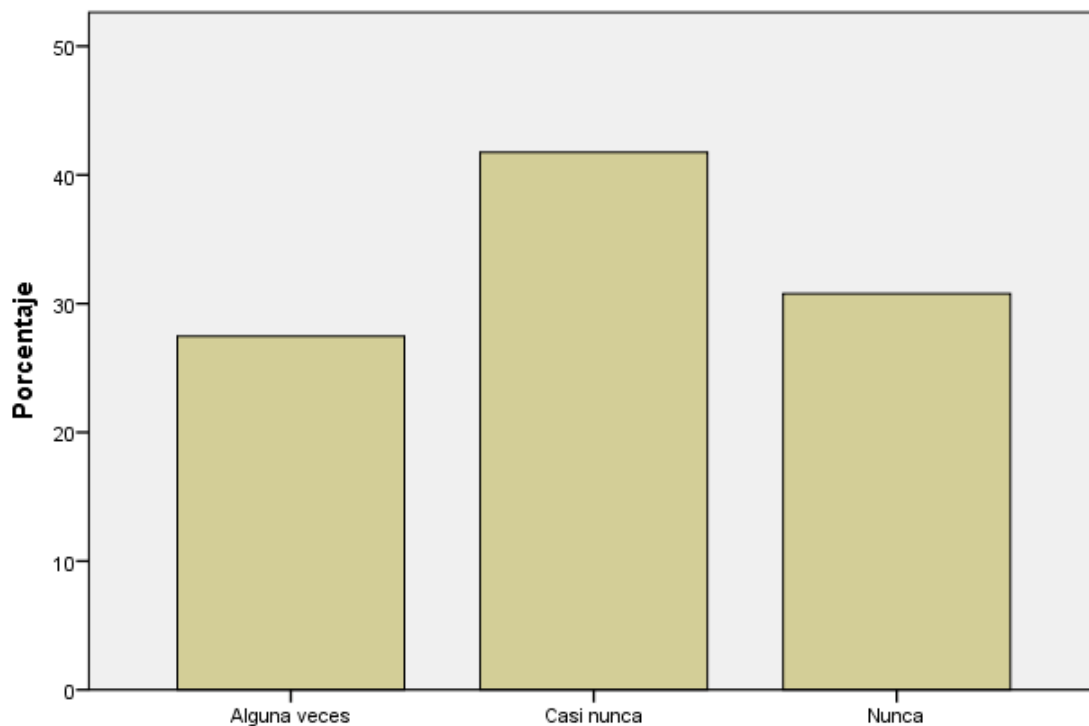
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas personales.**

4. Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber sufrido algún accidente fuera del entorno laboral.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber sufrido algún accidente fuera del entorno laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	25	27,5	27,5	27,5
	Casi nunca	38	41,8	41,8	69,2
	Nunca	28	30,8	30,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber sufrido algún accidente fuera del entorno laboral.**



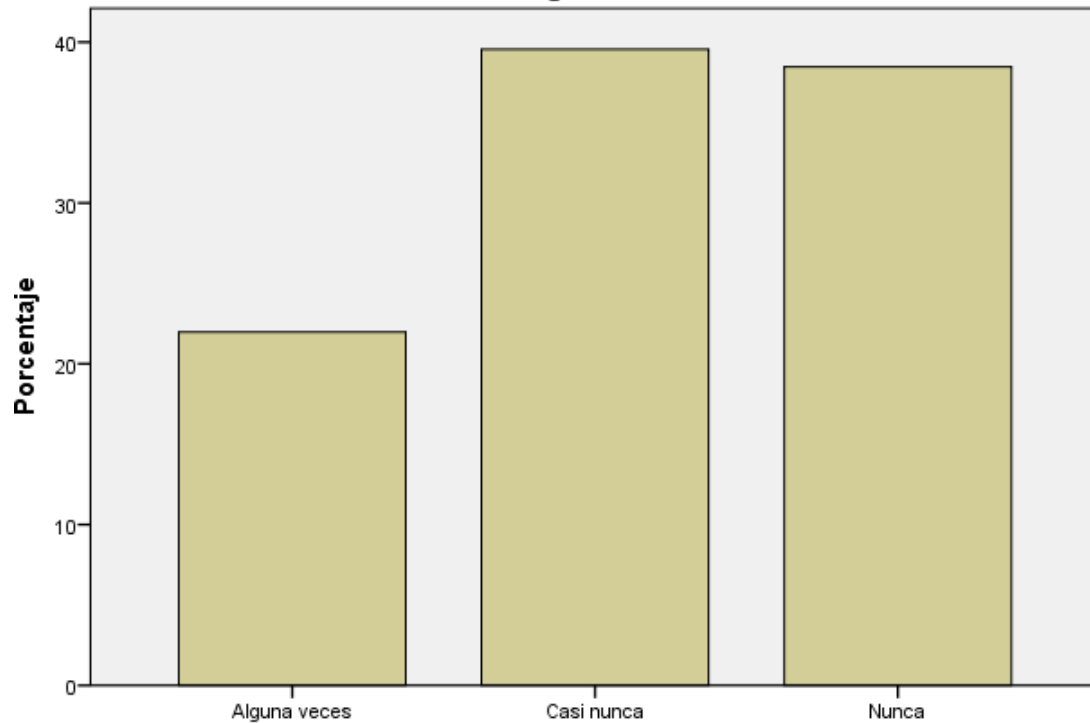
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber sufrido algún accidente fuera del entorno laboral.**

5. Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y he justificado después mintiendo alguna causal.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y he justificado después mintiendo alguna causal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	20	22,0	22,0	22,0
	Casi nunca	36	39,6	39,6	61,5
	Nunca	35	38,5	38,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y he justificado después mintiendo alguna causal.**



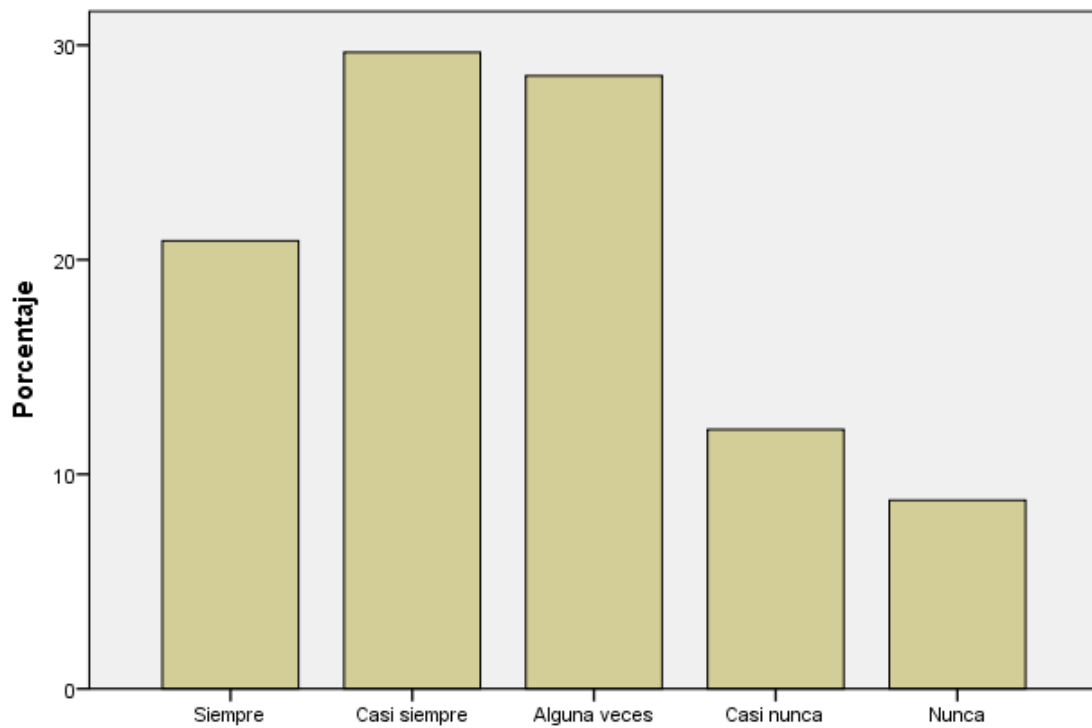
**Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y he justificado después mintiendo alguna causal.**

6. Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y después he justificado con motivos reales.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y después he justificado con motivos reales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	20,9	20,9	20,9
	Casi siempre	27	29,7	29,7	50,5
	Alguna veces	26	28,6	28,6	79,1
	Casi nunca	11	12,1	12,1	91,2
	Nunca	8	8,8	8,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y después he justificado con motivos reales.**



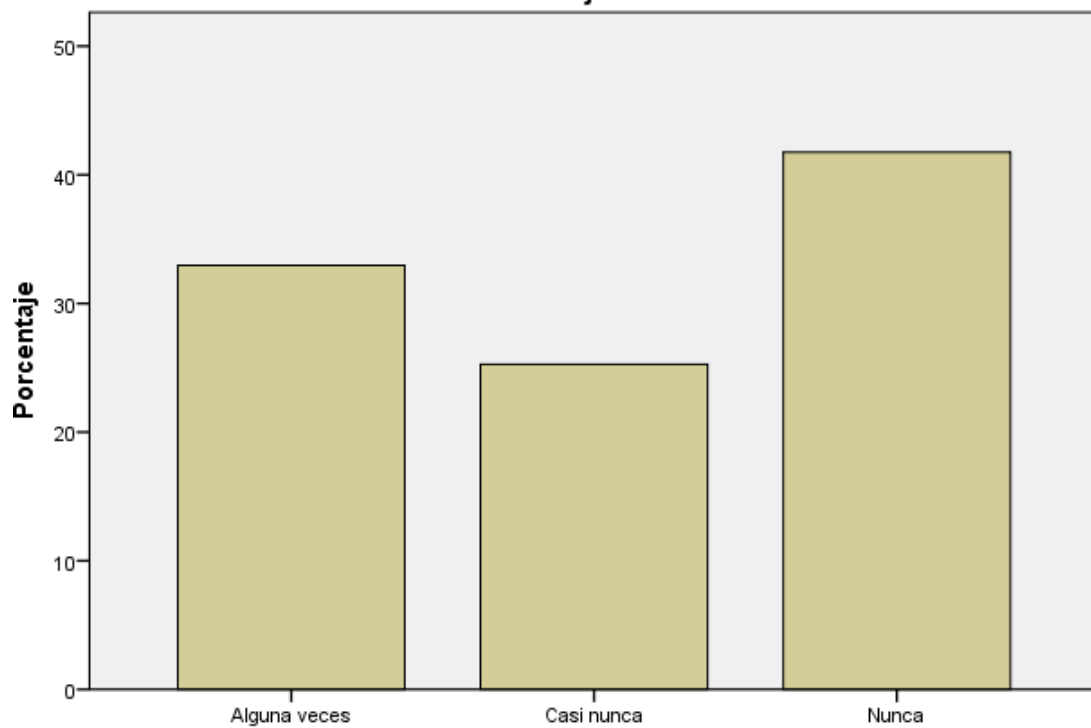
**Me he ausentado de mi centro de trabajo sin avisar y después he justificado con motivos reales.**

7. Me he ausentado de mi centro de trabajo por alguna enfermedad originada por mi trabajo.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por alguna enfermedad originada por mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna vez	30	33,0	33,0	33,0
	Casi nunca	23	25,3	25,3	58,2
	Nunca	38	41,8	41,8	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por alguna enfermedad originada por mi trabajo.**



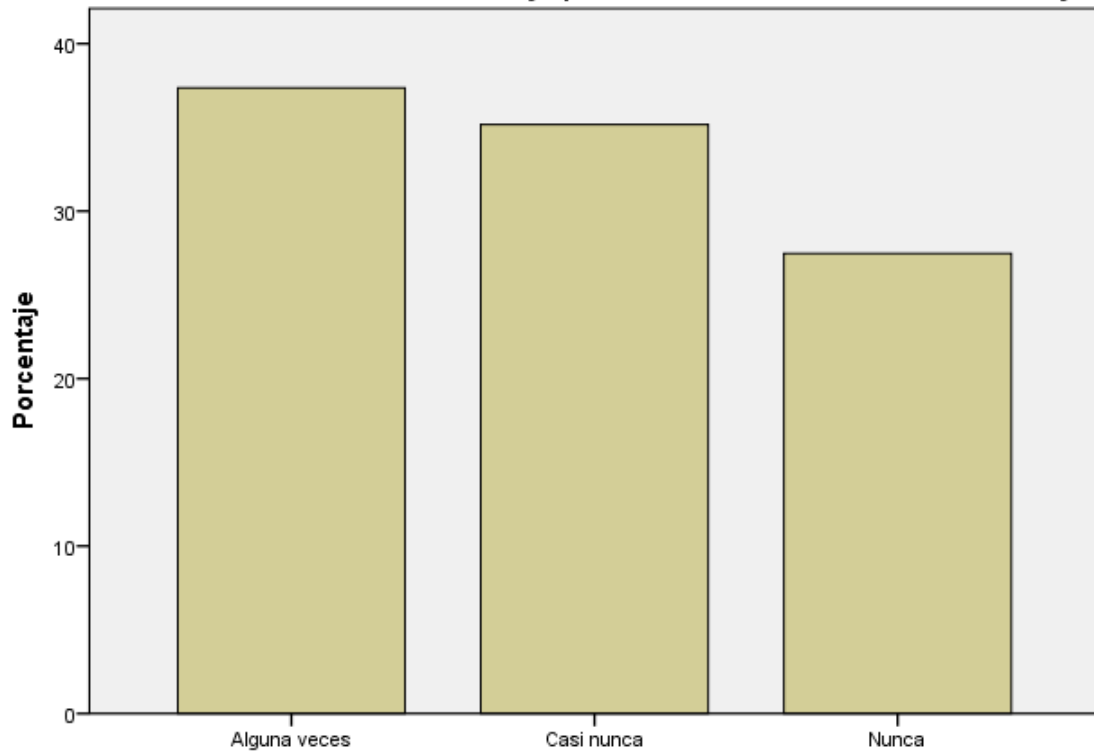
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por alguna enfermedad originada por mi trabajo.**

8. Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios relacionados a mi trabajo.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios relacionados a mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	34	37,4	37,4	37,4
	Casi nunca	32	35,2	35,2	72,5
	Nunca	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios relacionados a mi trabajo.**



**Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios relacionados a mi trabajo.**

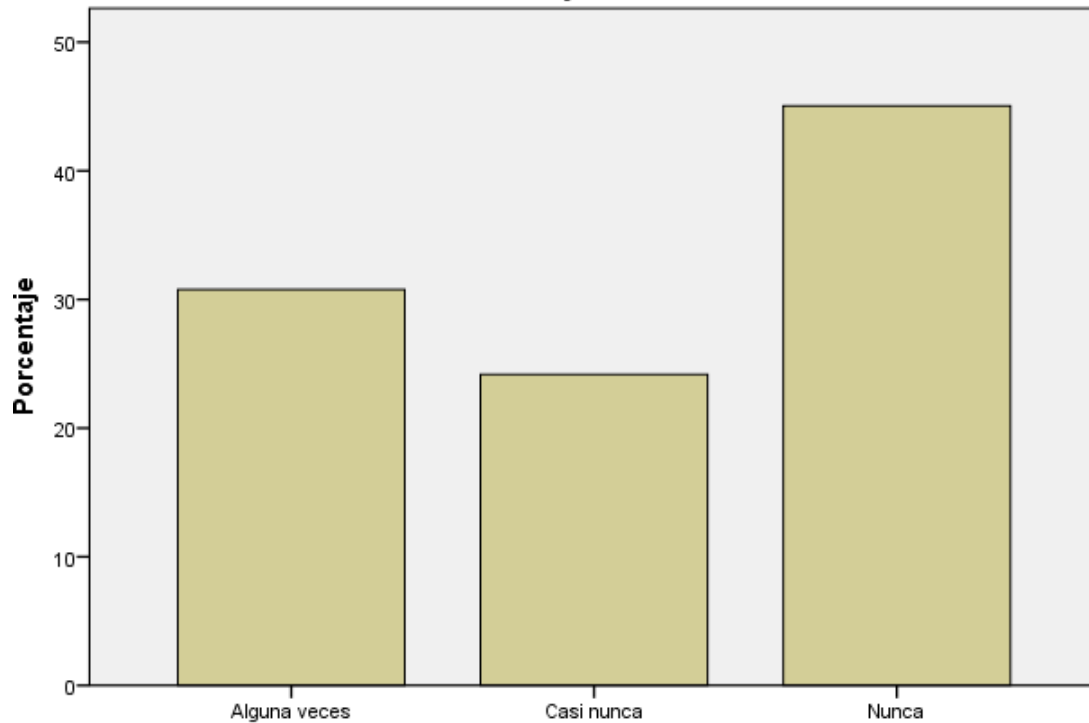


9. Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios no relacionados a mi trabajo.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios no relacionados a mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	28	30,8	30,8	30,8
	Casi nunca	22	24,2	24,2	54,9
	Nunca	41	45,1	45,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios no relacionados a mi trabajo.**



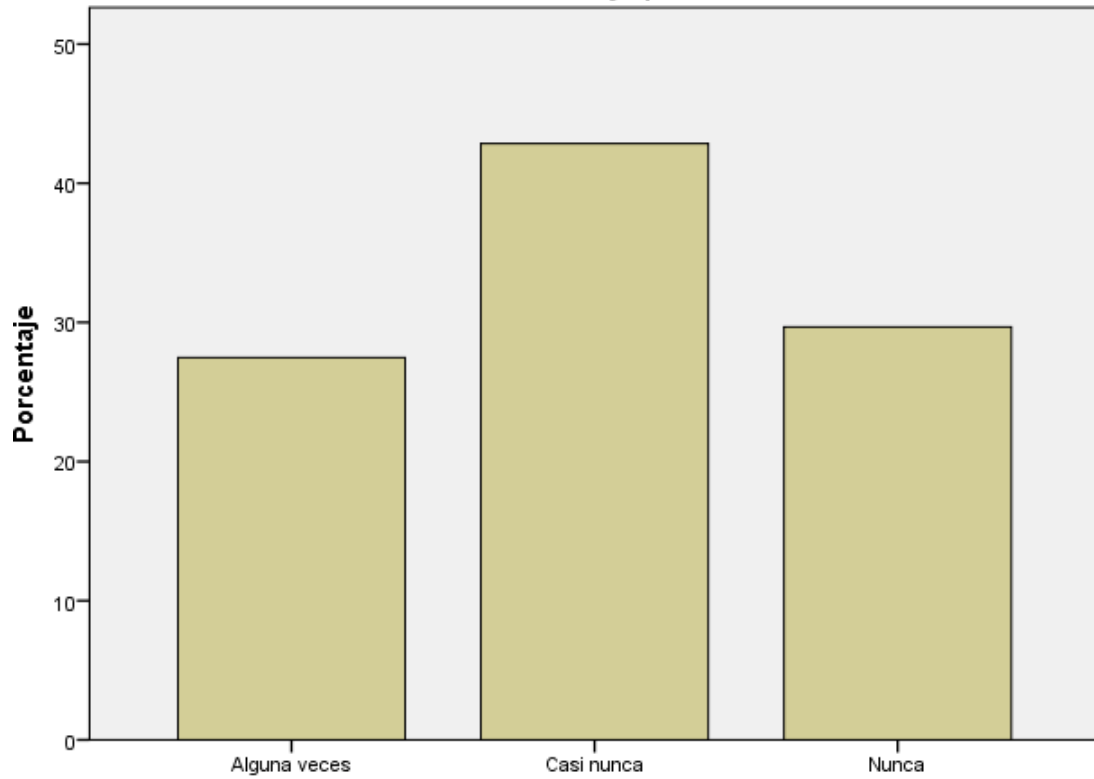
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por estudios no relacionados a mi trabajo.**

10. Me he ausentado de mi centro de trabajo por licencia de maternidad.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por licencia de maternidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	25	27,5	27,5	27,5
	Casi nunca	39	42,9	42,9	70,3
	Nunca	27	29,7	29,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por licencia de maternidad.**



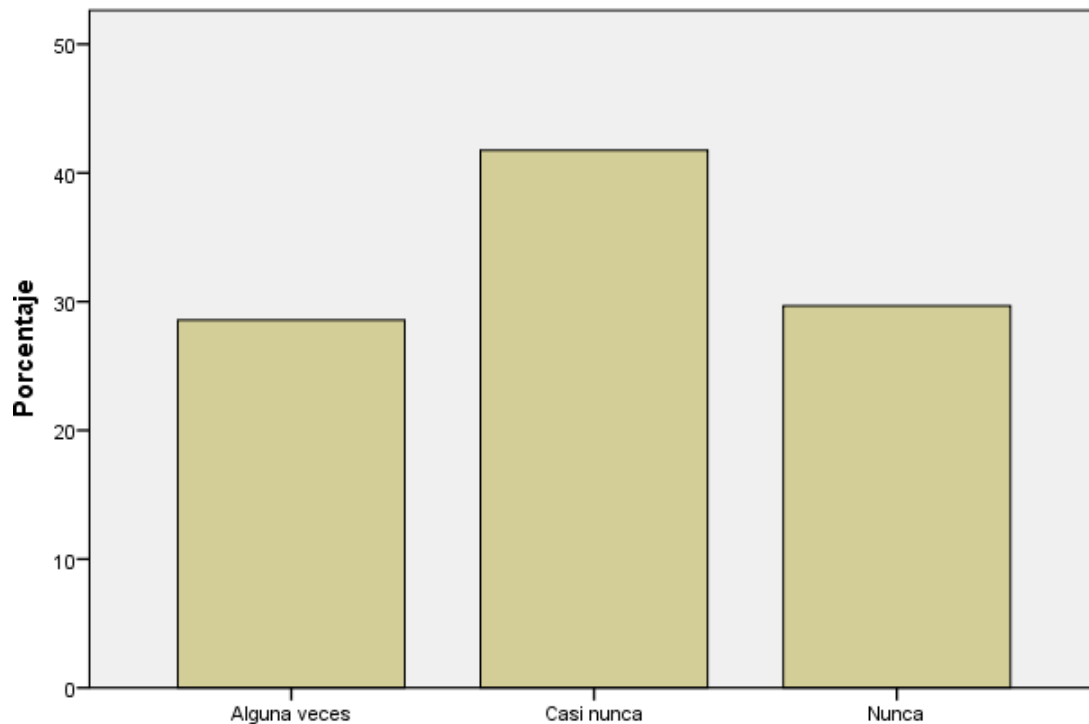
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por licencia de maternidad.**

11. Me he ausentado de mi centro de trabajo por atender temas relacionados a la maternidad.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por atender temas relacionados a la maternidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	26	28,6	28,6	28,6
	Casi nunca	38	41,8	41,8	70,3
	Nunca	27	29,7	29,7	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por atender temas relacionados a la maternidad.**



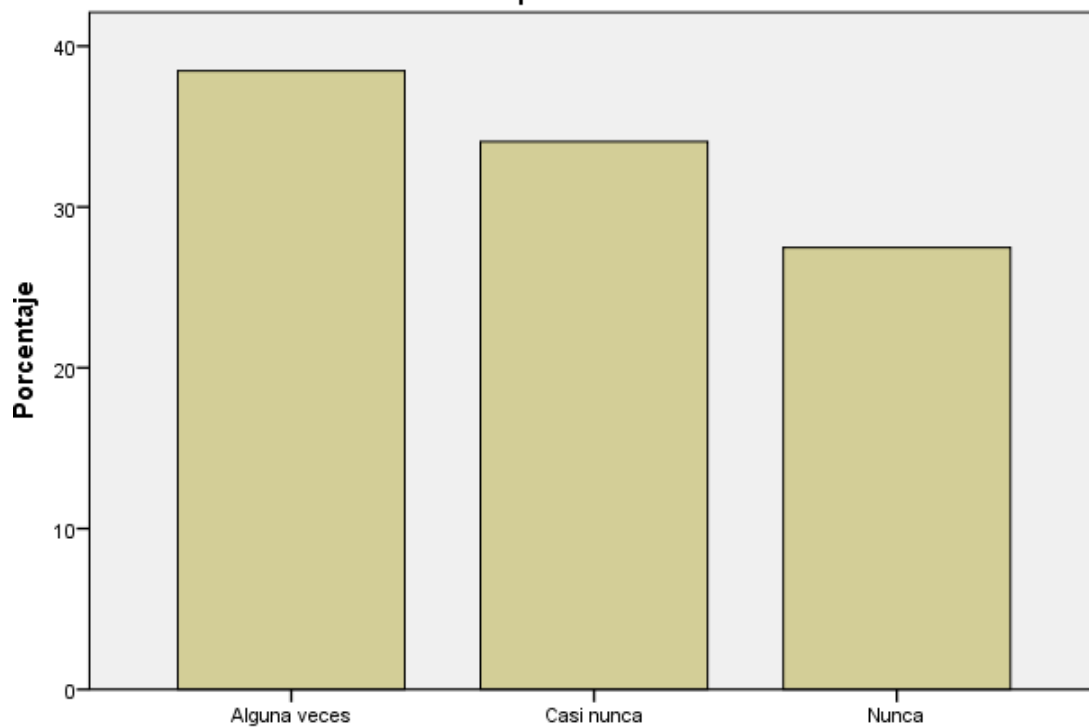
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por atender temas relacionados a la maternidad.**

12. Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mis compañeros.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mis compañeros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna vez	35	38,5	38,5	38,5
	Casi nunca	31	34,1	34,1	72,5
	Nunca	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mis compañeros.**



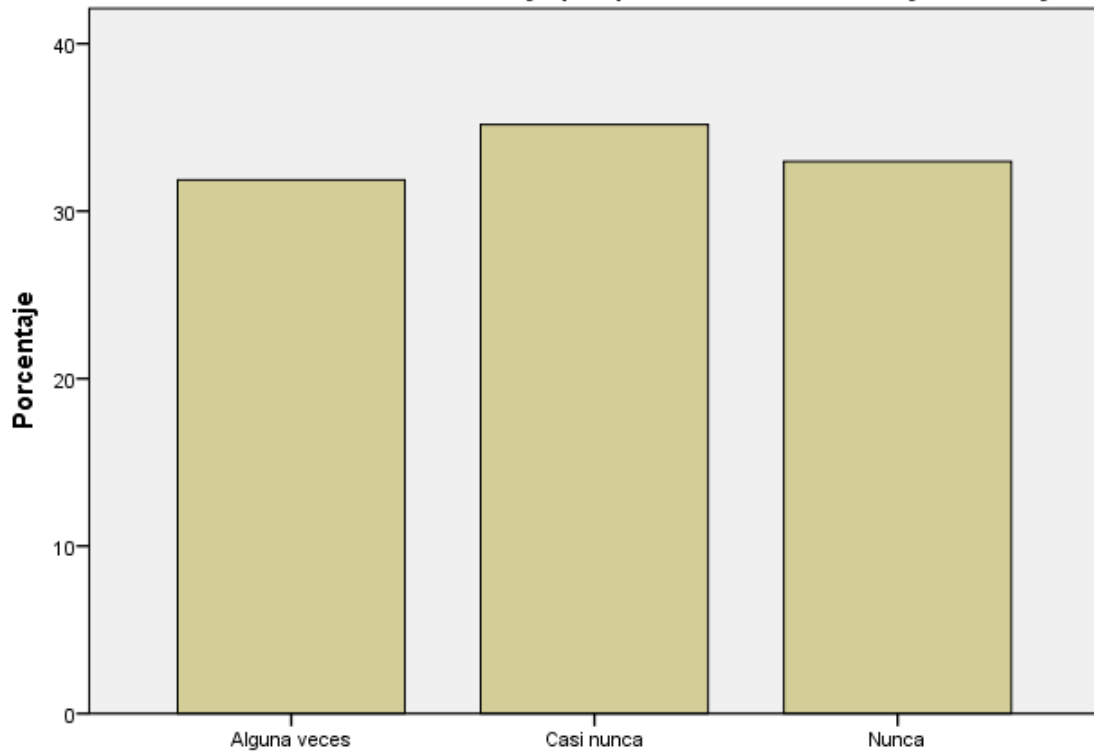
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mis compañeros.**

13. Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mi jefe.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mi jefe.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	29	31,9	31,9	31,9
	Casi nunca	32	35,2	35,2	67,0
	Nunca	30	33,0	33,0	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mi jefe.**



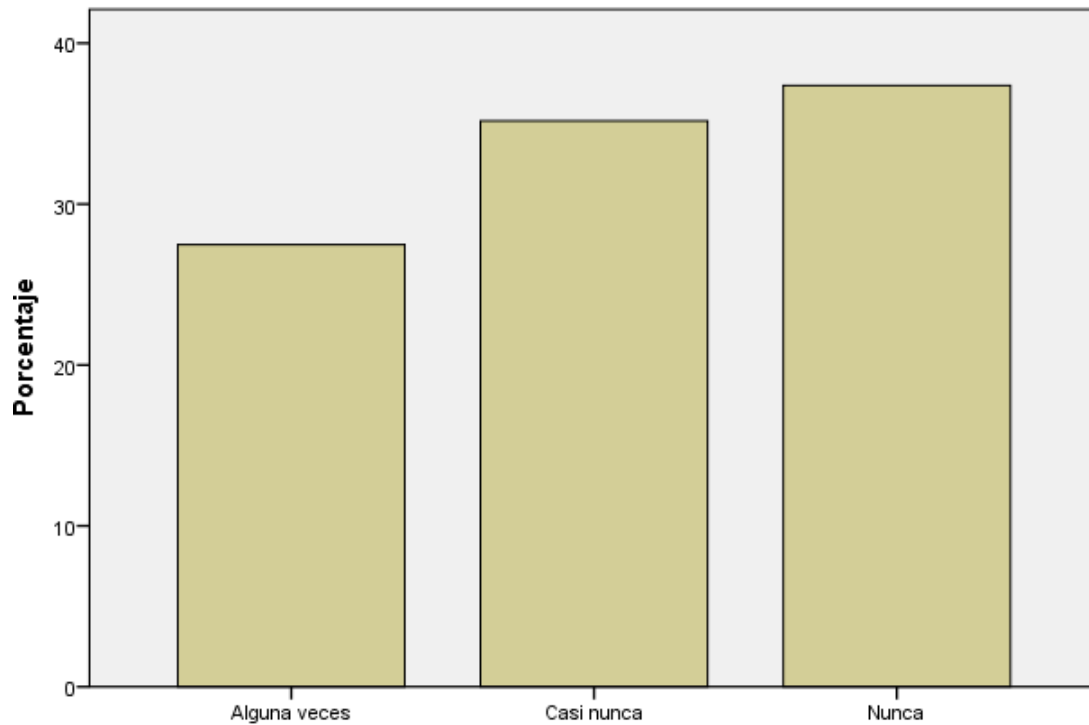
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por problemas en el trabajo con mi jefe.**

14. Cuando estoy en mi centro laboral siento deseos de dejar de realizar mis actividades cotidianas.

**Quando estoy en mi centro laboral siento deseos de dejar de realizar mis actividades cotidianas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	25	27,5	27,5	27,5
	Casi nunca	32	35,2	35,2	62,6
	Nunca	34	37,4	37,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Quando estoy en mi centro laboral siento deseos de dejar de realizar mis actividades cotidianas.**



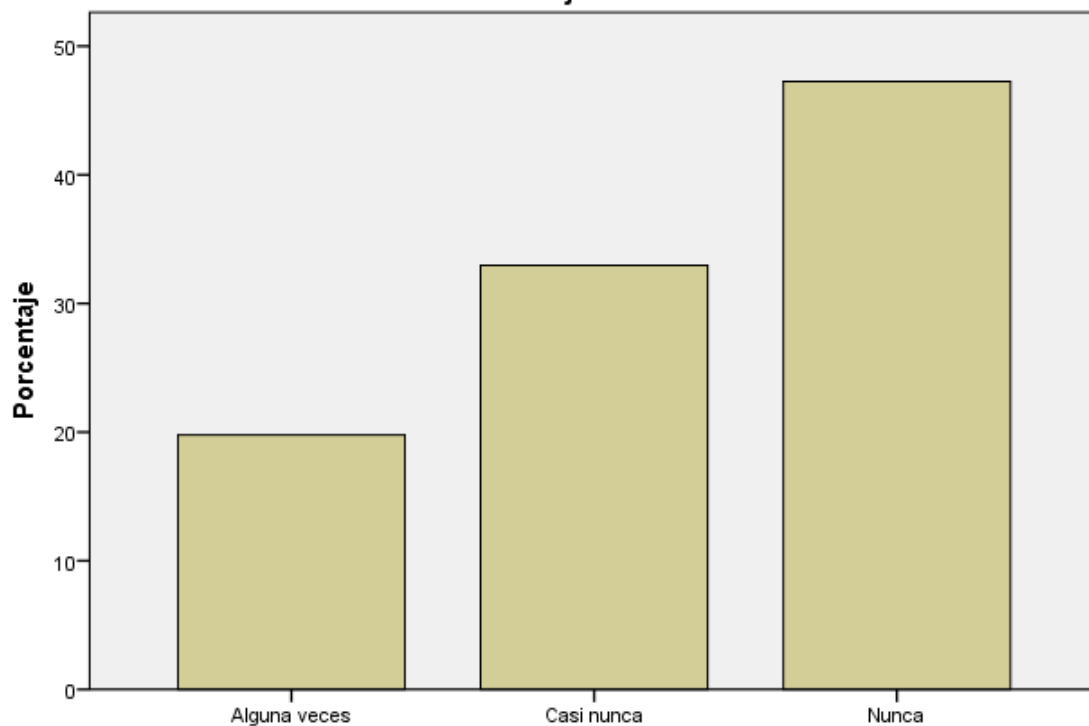
**Quando estoy en mi centro laboral siento deseos de dejar de realizar mis actividades cotidianas.**

15. Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber recibido alguna sanción en el trabajo.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber recibido alguna sanción en el trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	18	19,8	19,8	19,8
	Casi nunca	30	33,0	33,0	52,7
	Nunca	43	47,3	47,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber recibido alguna sanción en el trabajo.**



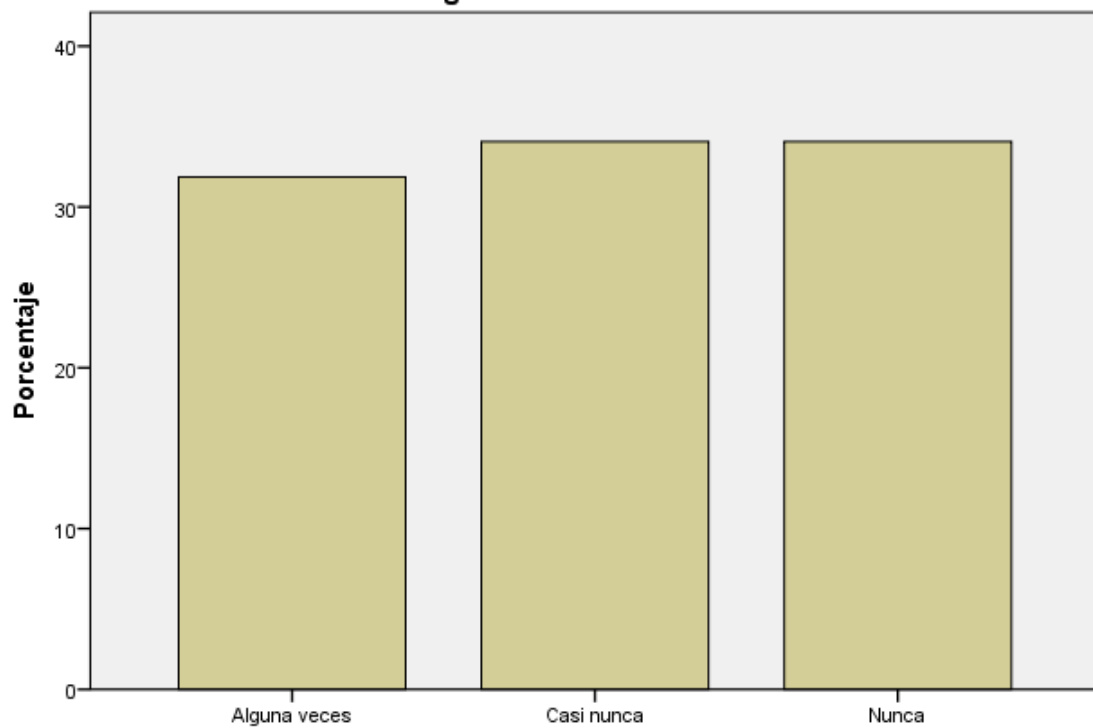
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por haber recibido alguna sanción en el trabajo.**

16. Me he ausentado de mi centro de trabajo por representar a mis compañeros en algún tema laboral.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por representar a mis compañeros en algún tema laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	29	31,9	31,9	31,9
	Casi nunca	31	34,1	34,1	65,9
	Nunca	31	34,1	34,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por representar a mis compañeros en algún tema laboral.**



**Me he ausentado de mi centro de trabajo por representar a mis compañeros en algún tema laboral.**

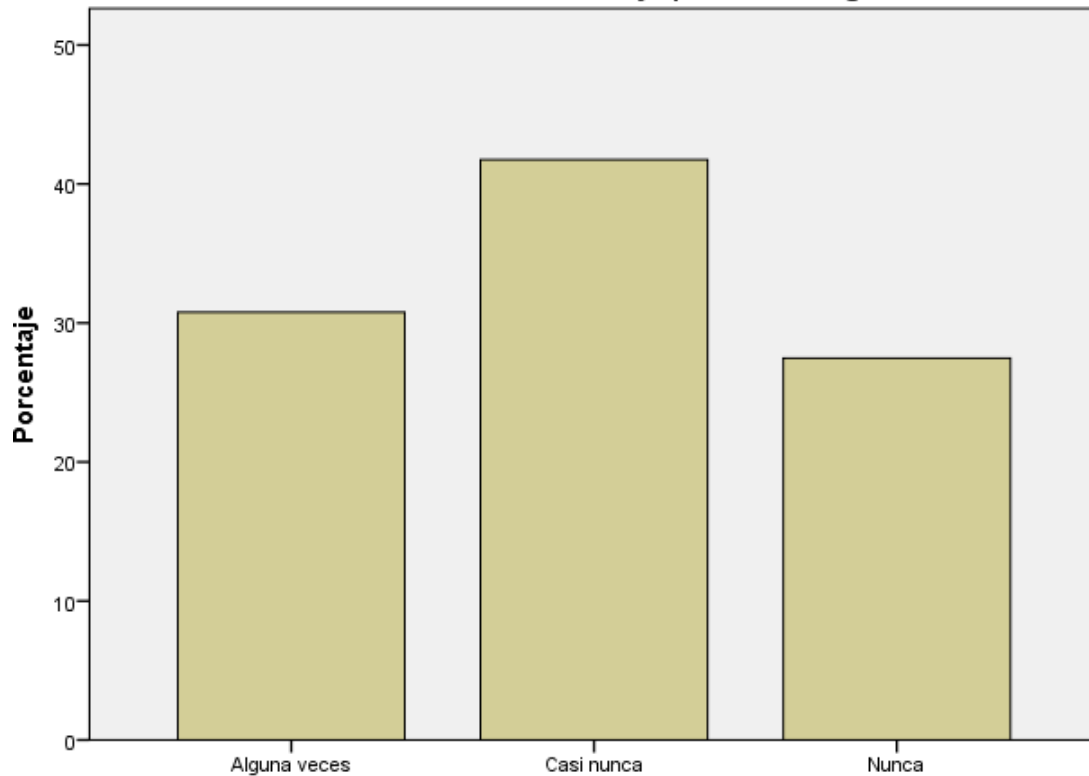


17. Me he ausentado de mi centro de trabajo por motivos gremiales.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por motivos gremiales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	28	30,8	30,8	30,8
	Casi nunca	38	41,8	41,8	72,5
	Nunca	25	27,5	27,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por motivos gremiales.**



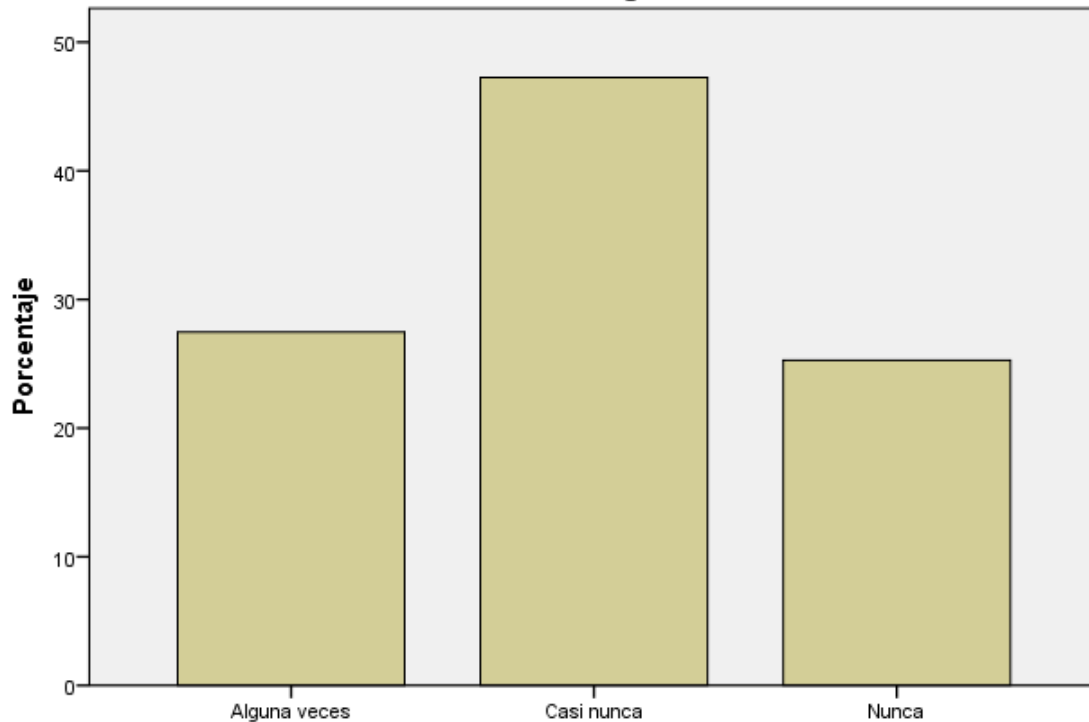
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por motivos gremiales.**

18. Me he ausentado de mi centro de trabajo por el nacimiento de algún miembro de mi familia o amigos.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por el nacimiento de algún miembro de mi familia o amigos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	25	27,5	27,5	27,5
	Casi nunca	43	47,3	47,3	74,7
	Nunca	23	25,3	25,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por el nacimiento de algún miembro de mi familia o amigos.**



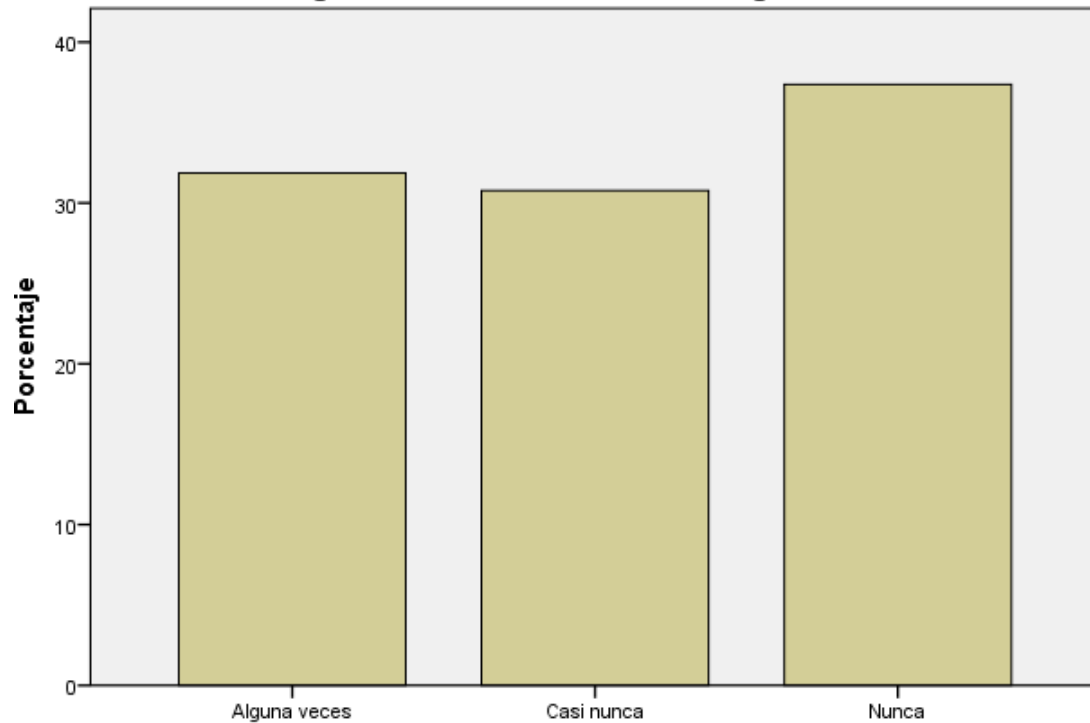
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por el nacimiento de algún miembro de mi familia o amigos.**

19. Me he ausentado de mi centro de trabajo por el matrimonio o cumpleaños de algún miembro de mi familia o amigos.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por el matrimonio o cumpleaños de algún miembro de mi familia o amigos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	29	31,9	31,9	31,9
	Casi nunca	28	30,8	30,8	62,6
	Nunca	34	37,4	37,4	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por el matrimonio o cumpleaños de algún miembro de mi familia o amigos.**



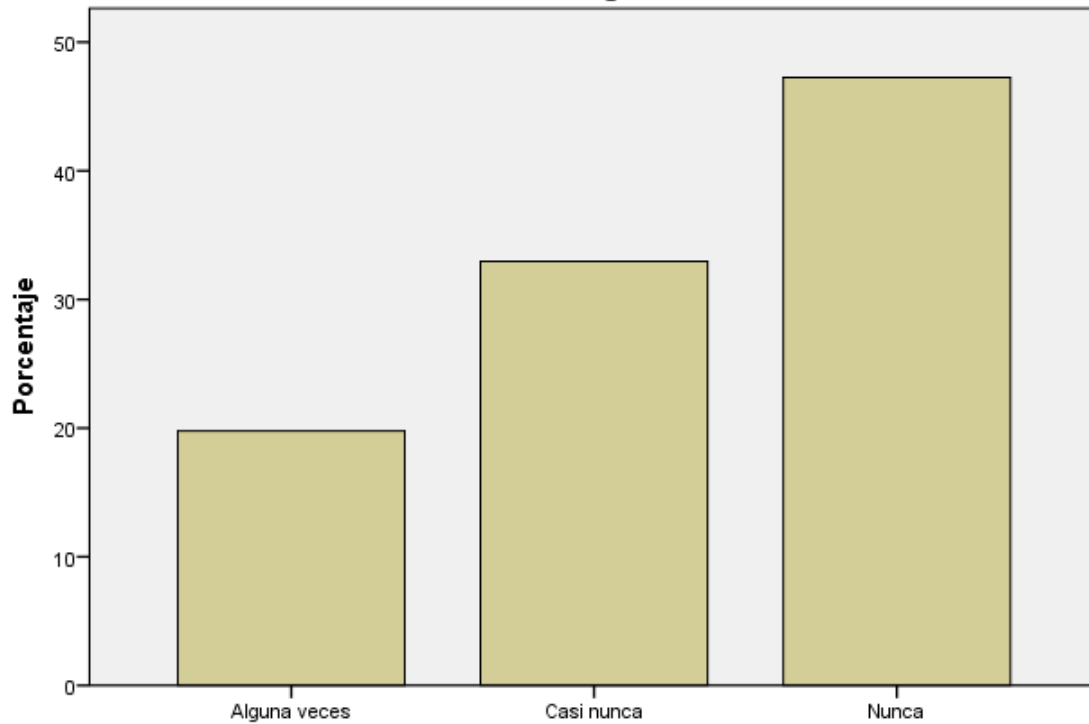
**Me he ausentado de mi centro de trabajo por el matrimonio o cumpleaños de algún miembro de mi familia o amigos.**

20. Me he ausentado de mi centro de trabajo por defunción de algún miembro de mi familia o amigos.

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por defunción de algún miembro de mi familia o amigos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alguna veces	18	19,8	19,8	19,8
	Casi nunca	30	33,0	33,0	52,7
	Nunca	43	47,3	47,3	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

**Me he ausentado de mi centro de trabajo por defunción de algún miembro de mi familia o amigos.**



**Me he ausentado de mi centro de trabajo por defunción de algún miembro de mi familia o amigos.**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Luis Yzquierdo Perez
- 1.2. Especialidad: Economista
- 1.3. Cargo actual: Gerente Municipalidad Provincial de La Esperanza
- 1.4. Grado académico: Magister
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta - Liderazgo transformacional
- 1.7. Lugar y fecha: Trujillo, 27 de julio

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	50					

Coefficiente de valoración porcentual: c = 50

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**  
ninguna

  
 .....  
**Luis Yzquierdo Perez**  
 18135652

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**


- 1.1. Experto: Luis Yzquierdo Perez
- 1.2. Especialidad: Economista
- 1.3. Cargo actual: Gerente Municipalidad Provincial de La Esperanza
- 1.4. Grado académico: Magister
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta – Absentismo Laboral
- 1.7. Lugar y fecha: Trujillo, 27 de julio

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	50					

Coefficiente de valoración porcentual: c = 50

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**  
ninguna

  
 .....  
**Luis Yzquierdo Perez**  
 18135652



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Mg Linda Medina
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios Internacionales
- 1.3. Cargo actual: Docente
- 1.4. Grado académico: Magister Business Administration
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta - Liderazgo transformacional
- 1.7. Lugar y fecha: Trujillo, 25 de julio

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado		x				
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos	x					
	Total	45	4				

Coefficiente de valoración porcentual: c = 49

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Mejorar redacción



Linda Medina Campos  
40706536

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Mg Linda Medina
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios Internacionales
- 1.3. Cargo actual: Docente
- 1.4. Grado académico: Magister Business Administration
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta – Absentismo Laboral
- 1.7. Lugar y fecha: Trujillo, 25 de julio

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	x					
2	Formulado con lenguaje apropiado	x					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	x					
4	Facilita la prueba de hipótesis	x					
5	Suficiencia para medir la variable	x					
6	Facilita la interpretación del instrumento	x					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	x					
8	Expresado en hechos perceptibles	x					
9	Tiene secuencia lógica	x					
10	Basado en aspectos teóricos		x				
	Total	45	4				

Coeficiente de valoración porcentual: c = 49

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Mejorar redacción

  
 .....  
**Linda Medina Campos**  
 40706536



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Sergio Urbina Alvarado
- 1.2. Especialidad: Psicólogo
- 1.3. Cargo actual: Jefe Regional de Recursos Humanos
- 1.4. Grado académico: Magíster
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta – Liderazgo transformacional
- 1.7. Lugar y fecha: Trujillo, 27 de Julio

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	<b>Total</b>	50					

Coefficiente de valoración porcentual: c = 50

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Sin observaciones

  
 SERGIO URBINA ALVARADO

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Sergio Urbina Alvarado
- 1.2. Especialidad: Psicólogo
- 1.3. Cargo actual: Jefe Regional de Recursos Humanos
- 1.4. Grado académico: Magister
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta – Absentismo Laboral
- 1.7. Lugar y fecha: Trujillo, 27 de Julio

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total	50					

Coefficiente de valoración porcentual: c = 50

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Sin observaciones

  
 .....  
**SERGIO URBINA ALVARADO**