



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“¿COMO SE DESARROLLA EL LIDERAZGO
TRANSNFORMACIONAL EN UNA EMPRESA DE SECTOR
RETAIL EN EL 2016-2017?”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autores:

Sary Reategui Fabian
Bella Rocío Paredes Cabrera

Asesor:

Mg. Ana Nomberto Luperdi

Lima - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Mg. Ana Nomberto Luperdi, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Sary Reategui Fabian.
- Bella Rocío Paredes Cabrera.

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: *Haga clic o pulse aquí para escribir texto.* para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

Mg. Ana Nomberto Luperdi

Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) *Grado Académico y el nombres y apellidos del director o coordinador de carrera*, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): *Haga clic o pulse aquí para escribir texto*, para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: *Haga clic o pulse aquí para escribir texto*.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido expresa:

Aprobado

Calificativo: Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos

Evaluador

DEDICATORIA

A Dios nuestro creador por habernos dado la paciencia y sabiduría necesaria para
seguir adelante con este gran reto

A nuestros padres por brindarnos el apoyo incondicional para poder culminar
nuestra carrera universitaria

A nuestros hijos por la paciencia y apoyo incondicional

AGRADECIMIENTO

Agradezco a primera instancia a mi profesora Mg. Ana Nomberto Luperdi

Por la paciencia y dedicación al brindarnos los conocimientos necesarios para la
realización de este proyecto que nos servirá como base para nuestra tesis y así culminar
nuestra anhelada carrera profesional

TABLA DE CONTENIDO

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	ii
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	xiv
CAPÍTULO III: RESULTADOS	xvi
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	xxxviii
REFERENCIAS	xlii
ANEXOS	¡Error!

Marcador no definido.

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el marco de la revisión sistemática que se está desarrollando en base de la literatura del liderazgo, con bases teóricas de estudios hallados e investigaciones primarias y secundarias con respecto al liderazgo transformacional.

Como parte de la metodología se aplica en primera instancia la pregunta de dicha investigación, como parte inicial del protocolo de investigación, esta pregunta está directamente asociada al objetivo de la revisión sistemática.

En la literatura, tanto el liderazgo transformacional, como el carismático, se ha presentado como un constructo, llamado liderazgo carismático- transformacional. Ambos tipos de liderazgos comparten similitudes en términos de cualidades que lo describen, los efectos que tienen sobre los seguidores y la naturaleza de las relaciones (conducta de influencia), que existe entre ellos y sus seguidores. (Lussier, Achua pag.333).

Luego se planteó las ventajas, factores, características, principios y efectos del liderazgo transformacional como fundamento para iniciar la investigación, los estudios han sido realizados en 11 países del mundo, donde estas investigaciones fueron dadas en

instituciones como en distintas empresas, dando como principal variable el liderazgo y el liderazgo transformacional.

La meta principal de las investigaciones fue desarrollar de una manera muy adecuada, la pregunta y los métodos de la revisión sistemática. Antes de obtener los resultados se han podido diagnosticar las problemáticas de las áreas a investigar, donde se pudo conocer el nivel de correlación existente entre el liderazgo transformacional y los colaboradores. Es por ello para tener más claro la investigación se realizó una búsqueda bibliográfica como en Redalyc, scielo, sitios web, libros, donde ofrecen mayor información y fuentes más confiables, donde luego se procedió a la selección de los 35 estudios más cercanos al problema principal elegido; por otra parte, se escogió datos valiosos que ayudaran a desarrollar la investigación.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, liderazgo transformacional

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Para esta investigación se ha utilizado como herramienta principal las investigaciones científicas que se han recolectado en distintos países del mundo, siendo analizados por distintos autores desde el 2006 hasta el 2017, donde se encontró información de investigaciones primarias y secundarias sobre el planteamiento de las teorías del liderazgo dentro de organizaciones e instituciones educativas. Se han encontrado 30 investigaciones analizadas bajo el contexto de liderazgo y liderazgo transformacional, de los cuales 20 investigaciones no están relacionados directamente al liderazgo; también se han encontrado 10 tesis que hablan directamente de la investigación transformacional en la cual nos ayudó con la investigación.

En las últimas décadas, nos ha permitido identificar varias líneas de trabajo, se refiere al estudio de los antecedentes o variables que puedan explicar el surgimiento del liderazgo transformacional, para entender mejor, lo que hace que los líderes se involucren en conductas transformacionales, es necesario investigar sobre los antecedentes que promueven sobre este tipo de liderazgo, (Guay, 2013. Bass, 1985 citado por Cruz, Salanova, Martínez, 2013, pág.20.). Luego se plantearon investigaciones más claras y precisas que ayudaran a estudiar la variable, nuestro objetivo principal es obtener información predilecta.

Para obtener dichas informaciones se ha realizado la metodología de tipo documental revisando la bases de búsquedas bibliográficas en sitios web, como Redalyc, Scielo,etc, libro de liderazgo ,Lussier,Achua,revistas.

Se trabajó directamente investigaciones realizadas al liderazgo transformacional y a sus 4 dimensiones.

Con los fundamentos en investigaciones anteriores, podemos señalar que el liderazgo transformacional se orienta al desarrollo de los seguidores mediante procesos de motivación y retroalimentación generando mayores niveles de satisfacción y produciendo cambios de orden, (Silva, 2015, Pág. 1).

A los líderes, a través de un proceso de autoevaluación y retroalimentación que les permita identificar su estilo de liderazgo dominante, conocer cómo son evaluados por sus colaboradores y cómo su estilo de liderazgo incide en la satisfacción del personal a su cargo, además, conocerán del estilo de liderazgo transformacional que les permitirá adquirir competencias y habilidades para desarrollar equipos de trabajo eficaces y satisfechos. A los funcionarios, quienes podrán evaluar a sus líderes con fines de incrementar la efectividad de su estilo de liderazgo, de forma que influya en su nivel de satisfacción y genere un ambiente laboral que favorezca la ejecución de funciones y fortalezca el sentido de pertenencia y compromiso organizacional. (silva,2015, pag.5)

Encontramos en esta última categoría descrita por Aktouf elementos del liderazgo transformacional, al emerger situaciones donde el líder impulsa a sus seguidores a pensar

sobre los problemas en formas nuevas y creativas, los estimula a cuestionarse tanto sobre sus creencias y valores individuales como sobre las del líder, más cuando las soluciones planteadas son inapropiadas para resolver los problemas presentes. Adicionalmente este tipo de líderes no solamente reconocen y satisfacen las necesidades actuales de sus seguidores, sino que facilitan la expansión y elevación de sus abanicos de necesidades para que éstos puedan desarrollar todo su potencial. Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo. (Mendoza, Ortiz, 2006, pág. 124).

En conclusión, el perfil óptimo de Liderazgo, según el enfoque transformacional, se caracteriza por la mayor presencia de dimensiones transformacionales, seguidas de las transaccionales y con una mínima presencia de dimensiones pasivas. Los cuatro líderes evaluados, según sus subordinados, cumplen con este perfil, sin embargo, los puntajes obtenidos permiten calificar al líder de Desarrollo como el más transformacional, seguido del Subgerente; a continuación, la líder de Capacitación, y por último la líder de Vinculación quien fue considerada como la menos transformacional entre los líderes.

Las dimensiones transformacionales de mayor frecuencia en los líderes son:

Motivación Inspiracional (MI) e Influencia Idealizada Atributo (IIA), seguidas de las dimensiones transaccionales Recompensa Contingente (RC) y Dirección por Excepción Activa (DPE-A), existe una relación positiva entre estas dimensiones, esto se explicaría por las siguientes razones: en primer lugar, tal como lo ha expuesto la teoría, los líderes

transformacionales adoptan conductas tanto transformacionales como transaccionales y, en segundo lugar, tanto las variable transformacionales como las transaccionales representan conductas activas de liderazgo. El análisis comparativo de los resultados reveló un desajuste entre las percepciones de los líderes y los subordinados puesto que, en orden de sobreevaluación, los líderes de Vinculación, Capacitación y Desarrollo se autoevaluaron más transformacionales y más transaccionales de lo que son percibidos por sus subordinados. Por su parte el Subgerente desvalora su estilo de liderazgo definiéndose menos activo (transformacional y transaccional) de lo que fue valorado. (Silva, 2015, pag.127).

Finalmente se puede concluir que el estudio del liderazgo y cultura en las organizaciones no es un tema nuevo para la investigación en Latinoamérica, sin embargo sí lo son los diferentes patrones que se evidencian en cada país, así como sus diferencias en las aproximaciones que se han hecho en cada uno, se puede afirmar que en el período 2004–2009, la investigación sobre liderazgo se encontraba en una fase exploratoria cuyos estudios buscaban caracterizar los estilos de liderazgo, luego de esto en el año 2010 se genera una tendencia asociada a los cambios dados en la región a nivel político, económico y social, liderada por investigadores interesados en los diferentes tipos de liderazgo que buscaba asociar los factores de éxito empresarial (productividad y rentabilidad), en el periodo comprendido entre 2011–2014 se presenta un periodo de análisis y diagnóstico empresarial, eso explica el auge de los estudios de caso que buscan mostrar las buenas o malas prácticas dentro de las empresas que se presentan en las organizaciones.

Adicional a esto, se puede decir que hay un mayor número de publicaciones en los países más desarrollados de Latinoamérica; a diferencia de los países pertenecientes a la región caribe, los cuáles hasta hace poco tiempo están empezando a lograr estudios pertinentes y de importancia teórica frente a la temática, por lo tanto apalancar el estudio y desarrollo del liderazgo en estos países debe ser una necesidad de las economías en orden de crear una cooperación como región mayor y un desarrollo internacional.

Se pudieron encontrar tendencias frente a los estudios de liderazgo en Latinoamérica, asociados a los cambios políticos, económicos, sociales y culturales de la región; lo que nos permite ver hacia donde se dirigirán las próximas investigaciones en años futuros. (Rivera, 2016, pág., 91).

1.2 Formulación del problema:

¿Cuáles son las conclusiones más importantes encontradas en los hallazgos del liderazgo transformacional?

1.3 Objetivo

Determinar cuáles son las conclusiones más importantes encontradas en los hallazgos de liderazgo transformacional.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó mediante una revisión sistemática de la literatura científica en buscadores de datos e información electrónica como Google académico, Scielo, Redalyc, Scribd y repositorios como la universidad de Piura, San Ignacio de Loyola en Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, la UPC, Universidad del Pacifico y la Universidad Privada del Norte, que son importantes y reconocidos para la búsqueda de información acerca de cualquier proyecto a investigar de manera formal y concisa.

El periodo en el cual se realizó la búsqueda de la investigación en artículos, estudios tesis, etc., fueron de los años 2009 al 2017 traducidos tanto en inglés como en español.

El criterio en el cual se utilizaron los estudios para la investigación se realizaron de la siguiente manera: Estudios sobre Liderazgo, Liderazgo transformacional, Dimensiones del liderazgo transformacional y clima organizacional, en esta investigación teórica se encontró estudios que contienen introducción, formulación de problema, objetivos, metodología y conclusiones; estos estudios tienen un periodo de antigüedad máximo de 10 años.

Se encontraron inicialmente 35 investigaciones, las cuales fueron revisadas de manera detallada, en la cual descartamos 5 trabajos que no coincidían con la búsqueda o criterios

requeridos para la investigación, pues no iba acorde con el enfoque de liderazgo o liderazgo transformacional, ya que solo nos hablaban de coaching y rotación de personal.

Esta selección de información y datos de la investigación escogidas se llevaron a cabo en un formato proporcionado por la Universidad Privada del Norte en la cual se denomina Matriz de Búsqueda que contiene los siguientes ítems: Base de Datos, Autores, Título, resumen, variable, metodología y conclusiones.

Finalmente se realizó 20 exclusiones en la cual no nos brindaba la información correspondiente acerca de nuestra variable y formulación de problema en la cual se tomó la decisión de solo trabajar con 10 estudios relevantes para la revisión sistemática de nuestra investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En el año 2017 se encontró 4 el siguiente estudio:

Título	Resumen	Palabras Claves
<p>“liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del hospital nacional Hipólito unánue - lima,2017 ” (Rojas,2017)</p>	<p>La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue –Lima, 2016.El tipo de investigación según su finalidad fue sustantiva, de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 331 trabajadores, la muestra fue por 50 trabajadores y el muestreo fue no probabilístico intencional. La población está conformada por 331 trabajadores administrativos de mando medio y operativo; donde los jefes inmediatos de las diferentes áreas administrativas evaluarán al personal a su cargo y el personal operativo evaluará a sus jefes inmediatos. El grupo muestra está conformado por 50 trabajadores: 10 son de logística; 10 de economía; 10 de personal; 3 de administración; 7 de</p>	<p>Liderazgo transformacional y desempeño laboral</p>

	<p>planeamiento: 5 de administración de archivo y 5 de asesoría jurídica. De acuerdo a los resultados obtenidos ($Rho = -0.068$, $p = 0.641$ mayor que 0.05) no se relaciona la estimulación intelectual con el desempeño laboral. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula. Respecto a la hipótesis general y según los resultados hallados (Rho de Spearman = 0.113 y un $p > 0.05$) se acepta la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.</p>	
<p>“vigencia del liderazgo transformacional desde el análisis de las perspectivas del liderazgo organizacional.”</p> <p>(Marcionelli, 2017) en la ciudad de lima.</p>	<p>El siguiente trabajo de investigación tuvo como objetivo la revisión y el análisis de las perspectivas conceptuales y teóricas que abordan el liderazgo organizacional, como variable que ejerce un rol predominante en la mejora del clima laboral e, indirectamente, en el aumento de la productividad de una organización. Se plantea la necesidad de continuar con el estudio del liderazgo desde puntos de vista integradores y discutiendo en paralelo la vigencia del liderazgo transformacional, tomando como punto de partida las condiciones actuales de las organizaciones. se desarrollará conceptualmente la teoría del liderazgo transformacional, la cual ha sido identificada debido a que contribuye en la</p>	<p>Liderazgo Organizacional, grupo de trabajo, ambiente laboral.</p>

	<p>mejora del ambiente en una organización, de manera tal que los miembros de la empresa puedan llevar a cabo sus tareas de manera proactiva, logrando que ambas partes se encuentren beneficiados en función a los resultados. Podemos señalar que el liderazgo transformacional es una postura integral que se enfoca en un liderazgo que parte del tratamiento de significados de la estructura organizacional, compartiendo una perspectiva de visión, valores, cultura y compromiso. Esto genera una proximidad afectiva que motiva la búsqueda de la autorrealización y el mejoramiento de la eficacia organizacional.</p>	
<p>“caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia)” (Pérez, Jiménez, Romo), Colombia.</p>	<p>El presente trabajo pretende, demostrar teóricamente la importancia y pertinencia del Liderazgo Transformacional en la gerencia universitaria para enfrentar el cambio y la transformación universitaria, se construyó un formulario con 16 preguntas cerradas, surgidas del análisis deductivo sobre las teorías del Liderazgo Transformacional, la Gerencia Universitaria, y los artículos científicos y tesis doctorales relacionados con antecedentes sobre los temas en mención. El Alpha de Cronbach calculado es de 0.972 con un</p>	<p>. El liderazgo transformacional . Desempeño laboral.</p>

	<p>intervalo de 0.965 – 0.978, por lo que se determina que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad. Como resultado indico que la Gerencia Universitaria requiere para su proceso de transformación y cambio el ejercicio de las conductas y comportamientos que implican un liderazgo transformacional. En este escenario se presenta fundamentalmente como un agente generador de cambio y adaptación organizacional, además, que los seguidores perciben que esta gerencia es líder en este nivel de gobierno universitario.</p>	
<p>“liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial” (Martínez, Cardeño, Ramírez, Duran,2017), Colombia.</p>	<p>La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística, destacando que este tipo de liderazgo se ha convertido en un tema relevante, en virtud de los resultados que ha proporcionado en los distintos niveles (individual, grupal u organizacional). Dentro de este marco, El tipo de investigación que se realizo fue de tipo descriptivo y documental bajo un enfoque del paradigma positivista. La investigación estuvo orientada a determinar si el Liderazgo transformacional se perfila como una</p>	<p>Gestión logística, Liderazgo transformacional .Estrategia Y adaptación</p>

	<p>estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial, bajo este contexto, los investigadores se enfocaron en primer término a estudiar los aspectos teóricos sobre el liderazgo transformacional, en virtud Desarrollo Gerencial. Conocer las bases que los sustentan y de esta manera determinar cuáles de sus aspectos responde a un proceso de gestión logística. Además se analizaron los factores que sustentan dicho liderazgo, puesto que en función de los factores y de su vinculación se puede alinear las cualidades y habilidades de un líder para desarrollar, adaptar o mejorar procesos organizacionales, entre ellos específicamente el de gestión logística empresarial.</p>	
--	--	--

En el año 2016 se encontró 7 el siguiente estudio:

Título	Resumen	Palabras Claves
<p>liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de chile (Ganga,Villegas,Pedraza,RodrigueS,2016)</p>	<p>Este estudio se enmarca en un planteamiento científico positivista, con una metodología de índole cuantitativa, que busca establecer una relación de causa-efecto a través de la hipótesis formulada. Ha sido una investigación colaborativa, puesto que involucró a un grupo</p>	<p>Gestión de la Educación, Liderazgo, Liderazgo Transformacional.</p>

de profesores en la posibilidad de resolver situaciones de un foco de intervención para incorporar un elemento diferenciador en el quehacer de la gestión docente para la consecución de los propósitos enunciados en este estudio se utilizó fundamentalmente la estadística descriptiva. El instrumento está consignado a través de una escala Likert que conlleva la asociación entre un conjunto de ítems (preguntas que derivan afirmaciones las cuales son seleccionadas por el docente que responde) y la variable (de segundo orden) así como la opción de vincular el ítem y el test, de acuerdo a sus distintas formas. En este sentido, se interconectan variables y se comparan de manera separada. Así mismo también ocurre con la variable de orden superior, que es el LTF. Liderazgo transformacional (LTF) Esta variable, de primer orden, plantea que es posible el cambio en una organización en el nivel de las necesidades de las personas o colaboradores y que eso incrementa rápidamente el esfuerzo y desempeño de las personas que están subordinadas a un líder.

	<p>Está presente en las respuestas de los docentes de aula, determinado a través de la correlación de Pearson. Este trabajo entrega una mirada general respecto de un estilo de liderazgo, en contexto de una organización escolar ignaciana, que ha venido tomando mucha preeminencia en los últimos años, como es el liderazgo transformacional (LTF). Es evidente que este estudio descriptivo respecto del LTF en un colegio jesuita no se agota en él sino que, por el contrario, permite comprobar algunos elementos sinérgicos asociados a tres dimensiones del LTF.</p>	
<p>. “la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios.”</p> <p>(Johann César Chávez Rimache, María Isabel Cigüeñas EspireL Y Rosario Martensen Muñoz), Perú 2016.</p>	<p>El estudio pretende aportar conocimiento y una mayor comprensión sobre la relación de las variables de los estilos de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional, campo en el que existe muy poca investigación. Otra de las ventajas del estudio es el hecho de poder contar con evidencia empírica dentro de la organización estudiada, a partir de la cual se puedan tomar decisiones de gestión humana, orientadas a consolidar el desarrollo de los</p>	<p>Gestión humana, Desarrollo de lideres</p>

	líderes así como a gestionar las actitudes ante el cambio organizacional en base a evidencia	
Mlis - construcción de instrumento para medir el liderazgo en estudiantes de secundaria (Jimena Cárdenas Ríos), Perú 2016.	La presenta investigación tiene como objetivo construir un instrumento válido y confiable para medir el liderazgo en estudiantes al último ciclo de educación básica regular, busca contribuir con la investigación la investigación sobre el liderazgo en el ámbito educativo, para ello se utilizó la teoría del liderazgo transformacional y transaccional	Liderazgo transformacional, Estudiantes, Secundaría, construcción de instrumento.
identificación del estilo de liderazgo en una empresa brasileña de la industria cosmética (Alberto Martínez Quesada; Hugo Rodríguez Álvarez, Fabiola Navea Guzmán, Camila Rojas Olmos) Chile 2016.	Este artículo nos indica que el objetivo principal es identificar el liderazgo predominante en la filial de la empresa L'Oréal, ubicada en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil. Se determinó que los estilos de liderazgo trabajados son el transformacional, liderazgo transaccional y Laissez Faire; en la cual predomina el liderazgo transformacional. La influencia idealizada – comportamiento, es el factor que más reconoce el seguidor sobre el líder.	Liderazgo de rango total; liderazgo transformacional; industria cosmética; medición del liderazgo.

<p>tipos de liderazgo que poseen que gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de retalhuleu</p> <p>(César Amílcar de León García) Guatemala 2016.</p>	<p>En este estudio descriptivo tiene como objetivo determinar el tipo de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del municipio de Retalhuleu; en la cual mostraron a treinta gerentes de distintas empresas, tanto comerciales como de servicios en la cual el resultado arrojó el tipo democrático pues están todo el tiempo en contacto directo con el cliente.</p>	<p>Liderazgo; Liderazgo predominante; liderazgo democrático; liderazgo autocrático; liderazgo Laisser faire.</p>
<p>liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos del mar de plata</p> <p>(Yamila Silva Peralta; Cintia Olsen; Lucía PEZzi; Noelia Sanjurjo). Argentina 2016.</p>	<p>La presente investigación exploratoria descriptiva comparativa, tuvo la finalidad caracterizar el liderazgo transaccional y transformacional en voluntarios de la ciudad de Mar Del Plata y comparara el liderazgo en voluntarios jóvenes y adultos.</p>	<p>Liderazgo transaccional,; liderazgo transformacional; voluntariado; organizaciones no lucrativas</p>
<p>liderazgo y cultura organizacional en Latinoamérica</p> <p>(Luis Fabio Rivera González, Colombia, 2016)</p>	<p>En el presente estudio se quiere dar a conocer el panorama organizacional con relación a la cultura organizacional de Bass y Avolio (Bass,1999) y el liderazgo en la región y como ha ido evolucionando en el tiempo, se encontraron diferentes tipos de liderazgo implementados en las organizaciones y la cultura organizacional que se adopta</p>	<p>Cultura organizacional; liderazgo transaccional; liderazgo transformacional; liderazgo situacional; Latinoamérica.</p>

<p>dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villareal de la provincia de talara</p> <p>(Jesús Castro- Silva),Perú 2015.</p>	<p>En esta investigación nos indican que en los momentos actuales el liderazgo transformacional es el mejor que responde a las necesidades que demandan los centros educativos, su objetivo primordial de la presente investigación ha consistido en elaborar un cuestionario que recoja las conductas que caracterizan el liderazgo transformacional de tal modo que pueda aplicarse en cualquier centro y servir de punto de partida para iniciar procesos de mejora.</p>	<p>Dimensiones del liderazgo transformacional; estilos de liderazgo; liderazgo transformacional.</p>
<p>la influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional</p> <p>(Raúl Marcelo Ferrer Dávalos)Paraguay 2015.</p>	<p>En este artículo se analiza de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión de la implementación del cambio organizacional. Parten de la idea que todo cambio genera para mejorar un proceso o situación, son cambios que impactan en mayor o menor escala a toda organización. El líder es responsable de fomentar las condiciones propias para implementar el cambio y reducir resistencias ya que cada persona reacciona de manera distinta ante el cambio.</p>	<p>Cambio organizacional; cultura organizacional, liderazgo; factor humano; innovación.</p>

<p>liderazgo transformacional e intraemprededurismo una relación mediada por la cultura organizacional (Berman Siles Ortega) España, 2015</p>	<p>En este estudio se ha llegado a las siguientes hipótesis: de que existe una relación significativamente positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento intraemprededor y que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con los rasgos de la cultura organizacional. En la cual el liderazgo transformacional y el intraemprededurismo son objetos de múltiples estudios, desde diversos ángulos de manera separada pero no muy común el estudio de la relación entre ellos. El objetivo de la investigación es la relación existente entre ellos y la medición que presenta la cultura organizacional</p>	<p>Liderazgo transformacional; comportamiento intraemprededor; cultural organizacional.</p>
<p>el liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia (Pérez Ortega, G., Sepúlveda Atehortua, L.Y. & Arango Serna, M.D.) Colombia 2015</p>	<p>En este artículo nos indican que el liderazgo transformacional se consolida como el proceso que permitirá a las ONG afrontar los retos y cambios de presente, de tal forma garantice la sostenibilidad en el futuro, a partir de esta hipótesis de la organizaciones no gubernamentales de Antioquia , los seguidores perciben el componente del liderazgo transformacional en el estilo del líder; el</p>	<p>Diferencial semántico, Liderazgo transformacional, Organizaciones no gubernamentales, Percepción, Seguidores- liderazgo.</p>

	<p>resultado de estudio logro comprobar que en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia se percibe un liderazgo transformacional apoyado de otras dimensiones, motivaciones y potencias en la cual se destaca la moral y el carisma.</p>	
<p>influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional de las carreras de la universidad san francisco xavier de chuquisaca (Mita - Erick, Camacho – Ghcyl´, Corso - Génesis´, Escalier - Silvana´, Reynaga - Cecilia´) Bolivia, 2015 revista ciencia, tecnología e innovación junio 2015 volumen 10, número 11 623-634</p>	<p>En el presente estudio se la realizado con la finalidad de proporcionar información a las autoridades universitarias que permitirá promover el desarrollo de un clima organizacional que posibilite generar un ambiente de confianza y colaboración que contribuya a mejorar la satisfacción de los miembros de las unidades académicas y los logros de objetivos. La aplicación del liderazgo transformacional es deseable en una institución educativa.</p>	<p>Liderazgo, Transformacional, Clima Organizacional, Influencia, Docentes.</p>
<p>“relación entre la percepción que tienen los docentes de los tres ciclos educativos del colegio liceo Guatemala con respecto al estilo de liderazgo del director y el clima organizacional”</p>	<p>El estilo de liderazgo y el clima organizacional, son importantes porque forman parte del desenvolvimiento de los docentes en su trabajo. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo determinar en qué medida es estadísticamente significativa la relación que perciben los docentes en los tres ciclos respecto</p>	<p>Liderazgo transformacional; clima laboral; estilo del liderazgo del director.</p>

<p>(Aura Leticia Lorenzana Moraga; Damaris Keren Alonzo Mendoza) Guatemala de la asunción, 2015</p>	<p>al clima organizacional y el estilo de liderazgo del director, asimismo, la percepción que los docentes tienen en el primero, segundo y tercer ciclo con respecto al clima laboral y al estilo de liderazgo del director, por último, en relación al alcance que tuvo esta investigación permite relacionar las variables clima organizacional y liderazgo en tres diferentes ciclos educativos de una institución educativa privada.</p>	
<p>“liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la ep petroecuador” (Ana Elizabeth Silva Zapata) 2015 ecuador</p>	<p>Específicamente Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral. El objetivo principal es establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de EP PETROECUADOR. Se fundamenta en la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard Bass (1985) y en la teoría de satisfacción laboral de los factores intrínsecos y extrínsecos de Frederick Herzberg; tratado en dos capítulos: liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Investigación correlacional, no experimental. Los resultados han evidenciado que los líderes</p>	<p>Liderazgo; satisfacción laboral; liderazgo transformacional.</p>

	<p>considerados como transformacionales se asocian con niveles más elevados de Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, incrementando la motivación y compromiso de sus subordinados; con la recomendación de potencializar la práctica de estilos de liderazgo activos (transformacionales), que involucren a los colaboradores permitiendo su desarrollo profesional y generando satisfacción en la relación líder-subordinado.</p>	
<p>relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios (Durán, Castañeda)universidad católica de Colombia 2014</p>	<p>El objetivo fue describir la relación entre el liderazgo transformacional-transaccional del líder con la conducta de compartir conocimiento de los colaboradores. Utilizando un diseño descriptivo-correlacional con análisis regresional y un muestreo incidental. Se concluyó que, en los líderes, el liderazgo transaccional se relaciona con la conducta de compartir conocimiento, y las recompensas</p>	<p>liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, compartir conocimiento, gestión del conocimiento</p>

	<p>tienen un rol importante. No se confirmó la relación entre liderazgo transformacional y la conducta de compartir conocimiento, pero ésta si se da en los colaboradores. Se sugiere a la cultura organizacional como variable mediadora en la relación entre liderazgo transformacional y compartir conocimiento.</p>	
<p>“liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados” (caso: empresa textilera, municipio Ixtapaluca) (Velásquez, Ávila)México 2014</p>	<p>Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir. El principal objetivo de este trabajo de investigación, es analizar los elementos sobresalientes de un líder transformacional, pues como sabemos el liderazgo es un proceso de influencia de líderes y seguidores para</p>	<p>Líder transformacional; satisfacción laboral</p>

	alcanzar objetivos en común dentro de la organización.	
<p>forma que logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir</p> <p>(García, López) España-granada 2014</p>	<p>La presente tesis se centra en el estudio del liderazgo transformacional y auténtico planteamiento un modelo en el que se relaciona el liderazgo con la identificación grupal, la justicia organizacional, la cohesión y la potencia grupal. El objetivo de esta tesis es explorar las relaciones directas e indirectas del liderazgo transformacional y autentico con una serie de variables relevantes de las organizaciones.</p>	<p>Liderazgo transformacional; cohesión grupal; identificación grupal; potencia grupal; pelotón.</p>
<p>el liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal</p> <p>(Villalón) Santiago de chile, 2014</p>	<p>Estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes. Desarrollado a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diferentes actores del cuerpo docente y directivo. A partir de la investigación realizada, de carácter cualitativo y exploratorio, se ha</p>	<p>Liderazgo transformación; practicas del liderazgo transformacional.</p>

	<p>podido conocer la vivencia de los profesores y docentes del presente colegio de investigación el tipo de liderazgo predominante que en este caso es de carácter transaccional.</p>	
<p>“caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales)” (Garzón, Marín) Colombia, 2013</p>	<p>El presente proyecto es de carácter exploratorio ya que se plantea con el objetivo de caracterizar los estilos de liderazgo que asumen en diferentes situaciones de la cotidianidad quienes tienen personal a cargo en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P., y la percepción de los colaboradores sobre los estilos de dirección que ejercen los líderes de la organización en el desempeño de su equipo de trabajo y en la orientación a los resultados de los mismos. Si bien es cierto el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a los diversos resultados de las diferentes investigaciones, han demostrado que la eficacia de la empresa está relacionada con un fuerte liderazgo de directores de área, en la cual comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Así mismo los líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y colaboradores.</p>	<p>Liderazgo, Percepción sobre liderazgo; estilos de liderazgo</p>

<p>el liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica</p> <p>(Hernandez) bogota 2013</p>	<p>La presente investigación plantea la necesidad fundamental de generar un proceso de análisis, tendiente a proponer dinámicas organizativas humanas, desde un enfoque etológico. En esta medida el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales; cultura, comunicación, comunidad, axiología, y finalmente etología. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la etología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa.</p>	<p>Liderazgo, organización, etología, comunicación, cultura, comunidad.</p>
<p>alguna consideración teórica sobre el liderazgo transformacional</p> <p>(Bracho, García) Venezuela, 2013</p>	<p>El artículo tuvo como objetivo, realizar algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, tomando como referencia los planteamientos de Bass y Avolio (2006), Velásquez (2006), Lerma (2007), Leithwood, Mascal y Strauss (2009), entre otros. El proceso metodológico implico</p>	<p>Consideraciones teóricas, motivación, liderazgo transformacional.</p>

	<p>revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica. Concluyendo que el liderazgo transformacional implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, además de inspirar en sus seguidores la participación, pensar en colectivo, esforzándose en alcanzar metas Significativas, en pro de la misión y visión de la empresa.es por ello que el liderazgo transformacional es la base ante todas las posturas de los autores mencionados, precisando que este estilo de liderazgo implica un proceso de dirección.</p>	
<p>¿es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?</p> <p>(Godoy)</p> <p>Chile ,Brezó-España 2013</p>	<p>El liderazgo transformacional (LT) destaca, en su formulación teórica, por su influencia sobre la motivación. Sin embargo, los estudios empíricos han considerado la motivación como un constructo general y no de forma integrada, distinguiendo distintos constructos motivacionales. Este estudio empírico analiza la influencia del LT sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs) basada en el</p>	<p>Motivación intrínseca</p> <p>Liderazgo transformacional</p> <p>Instrumentalidad</p>

	<p>modelo ASH-Mot. Para ello se tomaron muestras en la cual los resultados mostraron apoyo empírico a la, edición de la instrumentalidad entre el LT y la MIEs.</p>	
<p>influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior (Mensoza, Escobar, García) México 2012</p>	<p>El objetivo del estudio fue determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultado de directivos, en variables de satisfacción organizacional de su personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D. F., desde el Modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitieron de manera gráfica y estadística analizar la influencia causal de distintas variables de liderazgo transformacional en variables de satisfacción organizacional. El Modelo de Ecuaciones Estructurales y la Regresión múltiple derivada del mismo, permitió explicar la influencia de las variables de liderazgo: transformacional, Transaccional, no liderazgo y variables de resultado en solo una variable de satisfacción,</p>	<p>Liderazgo transaccional, Estilos de dirección, Liderazgo transformacional, Satisfacción organizacional, Variables de resultado.</p>

	<p>de las tres que se habían contemplado en el análisis. Adicional a ello se logró alcanzar el objetivo general y pudieron reafirmar os hallazgos teóricos de BASS.</p>	
<p>“liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad satélite santa rosa región callao” (Morocho,2010)</p>	<p>La presente investigación, tuvo como propósito establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. Las variables investigadas fueron liderazgo transformacional y clima organizacional y sus dimensiones: identidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. El tipo de investigación fue descriptiva y el diseño descriptivo correlacional. En función a los resultados que se dieron en esta investigación existe una relación entre liderazgo transformacional ejercido por las autoridades educativas y también existe correlación positiva, moderna y significativa entre liderazgo transformacional y clima organizacional.</p>	<p>Objetivos de la organización; liderazgo transformacional; influencia idealizada.</p>

<p>“el liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de lima”</p> <p>(Medina, lima, 2010)</p>	<p>El presente estudio nos permite proporcionar información sobre las características del Liderazgo Transformacional desde la percepción docente en un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima. La investigación efectuada nos permite determinar qué características del Liderazgo Transformacional son percibidas en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima</p>	<p>Liderazgo transformacional, exploratorio.</p>
<p>liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo</p> <p>(Vallejo, España ,2009)</p>	<p>El presente trabajo responde a una investigación llevada a cabo para conocer en qué medida el liderazgo en las empresas familiares difiere o no del ejercido en empresas de naturaleza no familiar en su grado de transformacionalidad, sus posibles efectos en el grado de cohesión y la influencia que tiene sobre el mismo el paso del tiempo o la evolución de los negocios familiares</p> <p>Utilizando como marco teórico la teoría del liderazgo transformacional y la de identidad social se pone de manifiesto que el liderazgo en la empresa familiar es más</p>	<p>Empresa familiar; Liderazgo transformacional; Liderazgo transaccional; Cohesión de grupo.</p>

	<p>transformacional que el ejercido en empresas no familiares, más próximo a liderazgos de tipo transaccional, especificando a la vez los aspectos en los que residen estas diferencias.</p> <p>El liderazgo ejercido en las empresas familiares está más próximo a liderazgos de tipo transformacional que transaccional, confirmando las Características atribuidas por algunas taxonomías de cultura organizacional a arquetipos relacionados con la empresa familiar.</p>	
--	---	--

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

DISCUCIONES

Después de realizar los diferentes estudios, libros y tesis, se puede tener un claro concepto sobre el tema de estudio realizado en la presente investigación, se han tomado en cuenta investigaciones sobre liderazgo, liderazgo transformacional, clima organizacional y las dimensiones del liderazgo transformación que nos ayudara a identificar los tipos de liderazgo que puede tener una organización, ya sea de sector retail u otros rubros.

En los estudios primarios el liderazgo transformacional fue descubierto en 1978 por J.M. BURNS, fue el primero que articulo la idea y luego Bernard Bass la amplio casi una década después, en la cual Burns propuso dos enfoques del liderazgo para lograr que el trabajo se haga: transformacional y transaccional.

Los líderes transformacionales se caracterizan por mover y cambiar a las organizaciones “en gran medida”, al comunicar a los seguidores una visión inspiradora del futuro, al igual que los líderes carismáticos, al aprovechar sus ideales más altos y su deseo de cambio (Lussier, Achua, 2015)

Hoy en día todas las organizaciones buscan un líder dentro de su negocio y más aún si es un líder transformacional; ya que tiene un enfoque al cambio, a la innovación, trabajando de manera conjunta, buscando el desarrollo de su equipo de trabajo de manera efectiva y concreta.

Para cumplir su misión y sus objetivos, los líderes transformacionales y carismáticos, se comprometen en diversos comportamientos. Esta sección se enfoca en algunas de estas dimensiones compartidas de la conducta.

Bass & Avilio propusieron que el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro dimensiones de comportamiento; se refirieron a estas como las cuatro I: Influencia idealizada, Motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual; ambos tipos de liderazgo son reconocidos por utilizar estas dimensiones de comportamiento para influir en los seguidores y progresar en sus visiones (Lussier, Achua,2015 Pág. 337),

En La primera etapa de búsqueda, observamos dentro de los estudios primarios encontrados desde los años

CONCLUSIONES

Al concluir la revisión sistemática, se llegó a la conclusión más relevante, que los líderes transformacionales son una pieza muy esencial e importante dentro de una organización, ya que su visión está en el camino de la prosperidad, usando su carisma y poder para influir en las conductas de los colaboradores

Los investigadores han enfatizado sistemáticamente el papel de la visión del liderazgo transformacional y carismático; ambos tipos de liderazgo articulan una visión trascendente que se conviene en la llamada que impulsa un movimiento o una causa; también se puede decir que tienen la capacidad para articular una visión idealizada de un futuro que es significativamente mejor que el presente. Ellos son capaces de reconocer y expresar discrepancias fundamentales entre el statu quo y la forma en la podrían ser las cosas. Una visión efectiva debería elevar y reunir a los seguidores para un propósito común. (Lussier, Achua, 2015 Pag.333).

Como punto final, la revisión de literatura puede ampliarse, y ser mucho más profunda, este documento cumple una función exploratoria-descriptiva y se espera sirva como base para futuras investigaciones mucho más robustas, que permitan a futuro generar planteamientos y teorías que apoyen el desarrollo de las organizaciones a nivel de la región con un impacto mucho mayor al que podría tener un único estudio. (Rivera, 2016 Pág.91)

El liderazgo transformacional es un estilo de gestión de rango alto que promueve, dentro de las instituciones educativas la calidad del servicio. Porque sus miembros se organizan en función a las altas expectativas de sus metas u objetivos, por ello, siempre están dispuestos a dar más de lo necesario. (Castro, 2015, pág. 104)

REFERENCIAS

Cardenas. (2016). *mlis - construcción de instrumento para medir el liderazgo en estudiantes de secundaria*. lima.

Castro. (marzo de 2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de talara*. piura.

Chavez, C. y. (2016). “La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios.Lima.

Cruz, A. Y., & Rodea, M. V. (2014). “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca).

Cuesta, J. L. (OCTUBRE de 2013). *El Liderazgo Organizacional:Una Aproximación Desde La Perspectiva Etológica. el liderazgo organizacional*. bogota, colombia.

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. <http://www.redalyc.org/revista.oa?id=290>, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74.

Fischman, D. (2005). *El Lider Transformador*. Lima: Orbis Ventures S.A.C.

Fischman, D. (2015). *El lider interior*. Lima: editorial planeta peru s.a

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (3 de diciembre de 2016).

redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231349103001.pdf>

Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Liderazgo-Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ixtapaluca: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.- Sexta Edición.

Perez Ortega, G., Jiménez Valdéz, G. L., & Romo Morales, G. (enero- junio de 2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. *Liderazgo Transformacional*. Caso de estudio en el departamento de Antioquia, Entramado, Colombia: v.13, pag.48-61.

ríos, j. c. (2016). *mlis - construcción de instrumento para medir el liderazgo en estudiantes de secundaria*. *mlis - construcción de instrumento para medir el liderazgo en estudiantes de secundaria*. lima.

Rojas. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016*.

Saturnino, M., & Goicoechea, P. J. (setiembre_ diciembre 2013). *liderazgo transformacional, empoderamiento, aprendizaje: un estudio en ciclos formativos de grado superior*. *revista de educación n°362*.

Silva, Z. A. (29 de Mayo de 2015). “Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR

Villalón, Camus, X. G. (Junio de 2014). *el liderazgo transformacional como agente*

motivador en un establecimiento municipal. el liderazgo transformacional como agente motivador establecimiento municipal. santiago de chile, santiago de chile, chile: universidad de chile facultad de ciencias sociales departamento de educación magíster en educación mención currículo y comunidad educativa.

Zapata, A. E. (2015). “Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP. Quito, Quito, Ecuador: universidad central del Ecuador .

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración



“EI LIDERAZGO DENTRO DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR RETAIL EN EL DISTRITO DE SAN JUAN
DE LURIGANCHO”

Proyecto de tesis para optar el título profesional de:
Bachiller en Administración de Empresas

Autor:
Bella Rocío Paredes Cabrera
Sary Reategui Fabian

Asesor:
Mg. Ana Nomberto Luperdi

Lima - Perú
2018

INDICE DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</u>	¡Error! Marcador no definido.
1. <u>Realidad problemática</u>	¡Error! Marcador no definido.
1.1. <u>Formulación del problema</u>	5
1.2. <u>Justificación</u>	5
1.3. <u>Limitaciones</u>	6
1.4. <u>Objetivos</u>	6
1.4.1. <u>Objetivo general</u>	6
1.4.2. <u>Objetivos específicos</u>	7
2. <u>Marco Teórico</u>	7
2.1. <u>Antecedentes</u>	7
2.2. <u>Base Teórica</u>	13
<u>CAPÍTULO II. METODOLOGIA</u>	17
2.1. <u>Tipo de investigación</u>	17
2.2. <u>Población y muestra</u>	17
2.3. <u>Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos</u>	19
2.4. <u>Metodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos</u>	19
<u>Matriz de Consistencia</u>	20
<u>Cronograma de actividades</u>	20

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Realidad Problemática

En toda organización es importante emplear un adecuado liderazgo , puesto que un líder es valorado dentro de la empresa por ser impulsador y generador de valor agregado; si bien es cierto el liderazgo es la interacción entre personas en la cual una de ellas sobresale, por su buena energía, potencialidades y actividades de grupo, para poder lograr y alcanzar las metas que se propongan dentro de la organización, por ende el principal objetivo es utilizar el liderazgo transformacional, pues tiene como técnica mejorar la productividad , rendimiento y desempeño de los colaboradores al momento de realizar una tarea, mejorando el compromiso con la organización, la comunicación y formar a los empleados que tengan un bajo desempeño laboral.

En el presente trabajo de investigación mencionaremos el tipo de liderazgo que se trabaja dentro de esta empresa Retail; según lo observado se ha podido identificar que la mayoría de los colaboradores no cumplen con los trabajos que se les asigna, ya que en los últimos años 2016 y 2017, se observó un gran porcentaje de rotación de personal y un bajo desempeño laboral, no cumpliendo con las metas de trabajo, por esta razón que se eligió este tema de investigación ya que el clima organizacional está relacionado con la motivación de los colaboradores, cumpliendo sus expectativas y ayudándose entre sí.

La responsabilidad de cumplir con los objetivos y metas de una empresa del sector retail es de suma envergadura para el encargado del área, ya que es en esta circunstancia donde debe evidenciarse su liderazgo a través de la influencia que pueda ejercer en sus colaboradores. Una actitud autoritaria por parte de los líderes afecta directamente su gestión como jefes de departamento ocasionando que no tomen en cuenta la opinión de su personal adjunto, no se filtre adecuadamente la información y asuman muchas funciones.

A nivel internacional, las empresas del rubro Retail como dos exitosas firmas de EE.UU cerraron sus operaciones en China, con un fracaso que sorprendió a muchos empresarios a nivel mundial, ya que eran dos empresas muy posesionadas en el mercado. se puede observar que los cambios de liderazgo impactó fuertemente en la caída, sin embargo hoy podemos ver que todavía tiene tiendas en México que están creciendo a mano de buenos líderes que están manejando estas tiendas. : The Home Depot y Wal-Mart (Diario El Comercio, 29 dic. 2014).

A nivel nacional, el liderazgo es un aspecto importante en las empresas de Retail como: Promart, Sodimac, Maestro, Saga Falabella, Tottus, Inkafarma, etc. Dónde actualmente participan el en Great Place to Work donde llegaron a quedar entre las 12 mejores empresas para trabajar en el Perú formando cultura y un buen clima laboral dentro de sus organizaciones, generando una ventaja competitiva en el mercado nacional trabajando con un nivel de confianza, donde los colaboradores trabajan en equipo dando su mejor esfuerzo para lograr y superar los objetivos de las organizaciones.

En el distrito de San Juan de Lurigancho, en una empresa Retail se ha podido observar que los colaboradores sienten que los jefes no asumen sus responsabilidades en sus áreas como líderes y esto se ve reflejado con la falta de motivación, capacitación, seguimiento y control, ya que se puede observar que no están cumpliendo con las metas de satisfacción de clientes y ventas (objetivo por áreas), aportando de manera negativa a su organización. El líder debe establecer puentes de dialogo y comunicación.

Menciona que el liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales Hernández Cuesta, 2013.

De igual forma debe valorarse la experiencia del líder y fortalecerla.

Manifiesta que la habilidad del Retail para internacionalizar esos activos estará determinada por las competencias facilitadoras internas dentro de la organización, estas pueden depender de características tales como la experiencia, percepciones y actitudes de los ejecutivos, así también como por las cualidades de liderazgo y la habilidad para coordinar diferentes áreas funcionales dentro de la organización, Pérez Labarca, 2013.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Chiavenato, Idalberto, 1993.

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad y otros por su integridad. Pero todos tienen un

elemento en común que les otorga la denominación de líderes: Pasión por lo que hacen.

David Fischman, 2015.

1.1. Formulación del Problema.

¿Cómo se desarrolla el liderazgo transformacional en una empresa de sector retail del distrito de San Juan de Lurigancho 2016-2017?

1.2. Justificación

El liderazgo de los colaboradores de la empresa del sector Retail es fundamental para darle continuidad al desarrollo de la organización, contribuyendo al crecimiento económico de nuestro país. En este sentido hemos creído conveniente realizar esta investigación y ponerla a disposición de la plana gerencial de la empresa para que puedan desarrollar estrategias de mejora continua.

Igualmente esperamos que este trabajo sea una fuente de consulta para otras investigaciones que consideren pertinente tratar este tema.

La realización del presente estudio tiene como finalidad la obtención del título universitario.

1.3. Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación surgió la siguiente limitación principal que es la colaboración para obtener información sobre la labor de los directivos de la

empresa por lo que decidimos optar por realizar encuestas de trabajo de campo a los colaboradores y personal adjunto.

Asimismo, es oportuno mencionar que, por nuestras responsabilidades laborales, afecta a los autores en la coordinación para analizar y evaluar la información obtenida por lo que hemos diseñado un cronograma de reuniones semanales, para filtrar la información y mantener una comunicación fluida a través de las plataformas digitales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar cómo se desarrolla el liderazgo transformacional dentro de una empresa de sector Retail del distrito de San Juan de Lurigancho 2016-2017.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el perfil del liderazgo transformacional de los jefes de área de la empresa del sector Retail.
- Describir la influencia del liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa de sector Retail.
- Determinar la motivación y nivel de compromiso de los colaboradores dentro de una empresa de sector Retail.
- Identificar la existencia del liderazgo transformacional, en el área de ventas.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes.

Se ha podido encontrar hallazgos acerca de investigaciones anteriores con respecto al liderazgo transformacional, tanto a nivel nacional como internacional, que se detallaran en los antecedentes.

Nivel Nacional:

(Rojas, 2016), en la ciudad de LIMA, en su investigación tiene como objetivo determinar ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue?

La literatura expuesta, nos permite Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue. La población está conformada por 331 trabajadores administrativos de mando medio y operativo; donde los jefes inmediatos de las diferentes áreas administrativas evaluarán al personal a su cargo y el personal operativo evaluará a sus jefes inmediatos. El grupo muestra está conformado por 50 trabajadores: 10 son de logística; 10 de economía; 10 de personal; 3 de administración; 7 de planeamiento: 5 de administración de archivo y 5 de asesoría jurídica.

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

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

La presente investigación expone que no existe relación entre el liderazgo transformacional que pueda influenciar positivamente en el desempeño laboral dentro del hospital. Las actividades propias del ejercicio medico son circunscritas a un solo grupo por lo que el trabajo asistencial y administrativo que exhibe diferencias marcadas

(Castro, 2015), en la ciudad de Piura, en su investigación tiene como objetivo determinar identificar las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal a partir de las percepciones de los docentes y de la propia autopercepción de la directora. Los objetivos Específicos es describir las dimensiones del liderazgo transformacional que predominan en la Directora de la Institución Educativa.

Se recogió información inicial para la investigación, se determinó aquellas investigaciones más importantes que estaban relacionadas con el tema y bibliografía relacionada con la investigación. Luego, se analizó los centros educativos en los que se podía llevar a cabo la investigación, de diecisiete colegios se seleccionó una muestra de

catorce. En esta fase se realizó todas las coordinaciones en los colegios y con los directores para la colaboración respectiva.

Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000$.

Se recomienda elaborar un perfil del cargo directivo que desarrolle características del liderazgo transformacional, porque está demostrado a través de las diversas investigaciones y el presente estudio, que este estilo de liderazgo se presenta siempre en gestiones que promueven la calidad de las enseñanzas.

La influencia idealiza es una dimensión muy importante del liderazgo transformacional que debe ser desarrollada con mayor consistencia por el líder. Por ello, resulta interesante que el directivo programe jornadas donde los valores morales, éticos y los 98 compromisos con la organización deben ser analizados de manera consciente, para definir de manera colegiada la línea axiológica de la institución educativa. Porque al transitar todos por ese camino, está inmerso el estilo que el líder le otorga a la institución.

Esta investigación nos plantea la necesidad de contar con un perfil del puesto para desarrollar las actividades de las personas que se les designe para estos cargos y que a su vez puedan influenciar a los colaboradores a través del liderazgo transformacional que puedan ejercer.

(Chávez, Cigüeñas y Martensen, 2016) en la ciudad de Lima, el estudio que se desarrolló fue determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una empresa peruana del sector servicios. Dónde la hipótesis es buscar si existe una relación entre el estilo de liderazgo y la actitud hacia el cambio organizacional. La hipótesis secundaria es si existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud de aceptación hacia el cambio organizacional.

La muestra estuvo compuesta por 59,1% varones y 40,9% mujeres. El rango de edad de la muestra estaba compuesto por un 25% correspondiente al grupo de edad de 18 a 30 años; un 47,7% de 31 a 40 años, y un 23,3% de 41 a más. Del mismo modo, es importante mencionar que 30% de la muestra contaba con un grado de instrucción correspondiente a postgrado; un 58,8%, superior universitario; un 9,3%, técnico; y un 2,1%, secundaria completa.

Los resultados descriptivos presentan que los participantes de la muestra obtienen puntajes similares en liderazgo transformacional ($MS=3,81$, $DT=0,81$), liderazgo transaccional ($MS=3,60$, $DT=0,85$) y liderazgo correctivo ($MS=3,61$, $DT=0,81$), mientras que obtienen puntajes más bajos en el estilo liderazgo pasivo-evitador ($MS=2,30$, $DT=0,76$).

A nivel global, se evidencia que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional ($MS=3,81$), seguido muy cercanamente por los estilos correctivo ($MS=3,61$) y transaccional ($MS=3,60$). Este resultado es compatible con lo planteado por

Yammarino (1993:379-382) quien señala que el liderazgo transformacional y el transaccional son como un continuo; es decir, no son mutuamente independientes. Los resultados de comparación de medias muestran que el estilo de liderazgo predominante en la empresa estudiada es el estilo de liderazgo transformacional, seguido de los estilos correctivo y transaccional. Estos hallazgos son favorables ya que muestran una empresa cuyos estilos de liderazgo son “saludables”, lo cual se confirma, además, con el resultado bajo alcanzado en el estilo pasivo-evitador.

Esta investigación menciona que el liderazgo transformacional es el más predominante y el liderazgo transaccional son continuos y que ambos no son mutuamente independientes, también indica que el liderazgo más predominante en esta empresa es el transformacional, lo cual indica que son saludables para la organización.

Nivel Internacional:

(Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez, 2016) en la ciudad de Antofagasta, Chile, en su investigación de liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile y en su investigación tiene los objetivos.

El estudio incluyó a la totalidad de los docentes del colegio, correspondiente a 64 profesores pertenecientes a los tres ciclos educativos del respectivo año lectivo oficial. Del total de docentes en ejercicio del Colegio San Luis, ~80% oscila en 10 años de permanencia

ininterrumpida en el establecimiento. Hasta el año 2013 los docentes con mayor cantidad de años de servicio profesional (20 años en promedio) era ~25% del total del presente estudio.

fueron: a) identificar algunas características del LTF presentes en los docentes directivos y docentes de aula a partir de un instrumento adaptado al contexto chileno, y b) analizar cómo las dimensiones del LTF presentan o no un efecto en el compromiso y desempeño de los docentes respecto de los procesos estratégicos y fomento al liderazgo en los equipos docentes. Según la investigación tuvo como resultado, un alto valor significativo de la variable LTF en ítem de respeto a la identidad (índice >3500) y en servicios de práctica y promoción profesional. Presencia general de la variable LTF en un 55%. Área/ítem de organización escolar se obtiene un 100% de presencia. En la variable de Carisma inspiracional, en ambos casos hay altos indicadores en C/I en ítem referido a misión compartida. Hay presencia de alto porcentaje en respuestas hacia lo que hacen los directivos: respeto, confianza, efectividad (0,78). Hay presencia significativa de alto contenido para el índice de ‘desarrollar una visión’ (ítem 26) y en la sub variable tenemos la estimulación intelectual Un 94,4% de los docentes aula obtienen entre 56,2 y 75% en los ítems asociados a EI. Obtienen alta puntuación en el ítem 60: que fluctúa entre 0,8 y 0,85. Presenta alto indicador en el ítem 60: ‘estimula la tolerancia a las diferencias de opinión’ entre 0,75 y 0,87. Finalmente, y de acuerdo a lo analizado, es posible observar que lo concerniente a la gestión escolar en el Colegio San Luis se encuentra más enraizado en formas estructurales, atendiendo a cuadros más administrativos de funcionamiento; mientras que el factor liderazgo connota una situación que está en permanente operación, más aún, cuando los

rektorados jesuitas y equipos de gestión que han asumido en los últimos años generan algunos matices e incorporaciones lentas para la acción que focalizan, todavía con dificultad, los objetivos de la institución. Este trabajo entrega una mirada general respecto de un estilo de liderazgo, en contexto de una organización escolar ignaciana, que ha venido tomando mucha preeminencia en los últimos años, como es el liderazgo transformacional (LTF). Es evidente que este estudio descriptivo respecto del LTF en un colegio jesuita no se agota en él sino que, por el contrario, permite comprobar algunos elementos sinérgicos asociados a tres dimensiones del LTF.

Esta investigación nos indica que para lograr el éxito de una serie de condiciones y elementos estratégicos es importante el liderazgo; su finalidad central es determinar el perfil del docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada en Chile.

(Hermosilla, Amutio, Da costa, Páez, 2016) en la ciudad de Madrid, España, realizó un estudio sobre, el liderazgo transformacional en las organizaciones, variables mediadoras y consecuencias a largo plazo.

La muestra consistió en 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España (País Vasco y Navarra). Los directivos y subordinados fueron reclutados en cuatro organizaciones diferentes de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra: Centró 1: sociedad anónima de gestión pública de servicios de desarrollo económico local (n = 364 empleados). La muestra quedó compuesta finalmente por 154 personas (n = 47 directivos y n = 107

subordinados) entre 24 a 64 años ($M = 39$, $DT = 9.6$), de los cuales el 38% eran mujeres. De promedio, las personas participantes en este estudio llevaban 5.36 años ($DT = 5.58$) en su organización. El 76% de la muestra informó poseer estudios superiores y un 20% de nivel medio. Las pruebas de t apareadas constatan que las medias del liderazgo transformacional son significativamente más elevadas que el transaccional en la muestra general, $t(141) = 6.45$, $p < .001$, en directivos, $t(41) = 5.31$, $p < .001$, y en trabajadores, $t(97) = 4.24$, $p < .001$. Las medias del liderazgo transformacional son también más altas que las del laissez-faire, $t(141) = 12.38$, $t(42) = 9.69$ y $t(97) = 8.79$ (todas $p < .001$). Finalmente, las medias del liderazgo transaccional son más altas que las del laissez-faire, $t(141) = 10.96$, $t(42) = 8.56$ y $t(97) = 7.74$ (todas $p < .001$). Además, se constata que los subordinados perciben menor liderazgo transformacional y más pasivo que los directivos, no encontrándose diferencias en el liderazgo transaccional. El análisis de correlación revela que las variables de los tres tipos de conducta de liderazgo correlacionan significativamente con las variables resultado, tanto en las respuestas de los directivos como en el caso de los subordinados (Tabla 2, Tabla 3). Las comparaciones de correlaciones confirman que son significativamente más fuertes la correlación entre liderazgo transformacional con la satisfacción ($Z = 3.28$, $p < .01$), con la efectividad ($Z = 5.51$, $p < .01$) y con la motivación ($Z = 3.2$, $p < .01$) que el transaccional en el caso de los subordinados. En el caso de los directivos solo esta última asociación es más fuerte con el liderazgo transformacional que con el transaccional ($Z = 2.01$, $p < .04$), mientras que el liderazgo transaccional se asocia con fuerza similar al transformacional con la satisfacción y efectividad en el caso de los directivos. Los resultados refuerzan la hipótesis

del aumento del liderazgo transformacional, ya que este es el único que predice la motivación a trabajar extra, agregando el matriz de que la satisfacción tiene más peso que la eficacia en reforzar la motivación, así como que el liderazgo transformacional al reforzar la eficacia y la satisfacción indirectamente aumenta la motivación .En relación con la efectividad, el liderazgo transformacional muestra una fuerte relación con la efectividad en la percepción de los subordinados, mientras que esa relación se da con el liderazgo transaccional de acuerdo con la percepción de los directivos. Así, la primera hipótesis se cumple en casi todos sus extremos. Los subordinados perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder, mayor efectividad del líder y mayor motivación en el trabajo. Los directivos, por su parte, perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder y mayor motivación en el trabajo.

El estudio aquí presentado muestra que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Se observa también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en relación a la fuerza de asociación con estas variables, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales.

(Silva, 2015), en la ciudad de Quito, Ecuador, el objetivo principal de esta investigación es establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de EP PETROECUADOR. Se fundamenta en la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard

Bass (1985) y en la teoría de satisfacción laboral de los factores intrínsecos y extrínsecos de Frederick Herzberg; tratado en dos capítulos: liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Investigación correlacional, no experimental. La población sujeta a esta investigación está constituida por los funcionarios que forman los tres departamentos de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP Petroecuador. Al tratarse de un universo pequeño y focalizado en una sola Subgerencia, para fines investigativos se trabajó con la población en su totalidad, es decir, con cuarenta funcionarios, entre los que se distinguen los siguientes grupos ocupacionales: Los resultados han evidenciado que los líderes considerados como transformacionales se asocian con niveles más elevados de Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, incrementando la motivación y compromiso de sus subordinados; con la recomendación de potencializar la práctica de estilos de liderazgo activos (transformacionales), que involucren a los colaboradores permitiendo su desarrollo profesional y generando satisfacción en la relación líder-subordinado.

El perfil óptimo de Liderazgo, según el enfoque transformacional, se caracteriza por la mayor presencia de dimensiones transformacionales, seguidas de las transaccionales y con una mínima presencia de dimensiones pasivas. Los cuatro líderes evaluados, según la evaluación de sus subordinados, cumplen con este perfil, sin embargo, los puntajes obtenidos permiten calificar al líder de Desarrollo como el más transformacional, seguido del Subgerente, a continuación, la líder de Capacitación, y por último la líder de Vinculación quien fue considerada como la menos transformacional entre los líderes. La práctica del liderazgo transformacional incidirá, a largo plazo, no sólo en la satisfacción laboral de los funcionarios

sino también en fenómenos organizacionales como la comunicación, la innovación y creatividad, las relaciones interpersonales, el desempeño laboral y el clima organizacional incrementando la calidad de vida laboral. Según este último estudio se recomienda Potencializar la práctica de estilos de liderazgo activos (transformacionales) a través de conductas como la Estimulación Intelectual y la Motivación Inspiracional, que involucren a los colaboradores permitiendo su desarrollo profesional y generando satisfacción en la relación líder-subordinado.

El principal objetivo de este trabajo académico es establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de EP PETROECUADOR en la cual fundamentan la teoría Bass (1985), de liderazgo transformacional y satisfacción de los factores intrínsecos y extrínsecos de Frederick herbers; en la cual los resultados han evidenciado que los líderes son considerados como transformacionales que se asocian en niveles elevados de satisfacción, esfuerzo, efectividad, motivación y compromiso.

2.2. Base Teórica

2.2.1. Líder Generacional en el sector retail

Hay muchos autores que definen liderazgo como capacidad de obtener una acción específica de un grupo determinado. Por ende, se entiende que un líder debe observar y utilizar los conocimientos necesarios para dar y brindar su motivación y así poder trabajar en una organización con grandes y prósperos resultados.

a) ¿Qué es Liderazgo?

El liderazgo es un conjunto de habilidades que debe tener una determinada persona, que influye en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolas para realizar tareas de manera eficiente, ayudando a que estas se concreten los logros, utilizando distintas herramientas como carisma y seguridad al hablar, socializando entre ellos.

b) Pensamientos de algunos autores con respecto a liderazgo:

(Idalberto Chiavenat 1993).

La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

(John Kotter).

El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con interés afines.

(John C. Maxwell)

El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior.

c) Características que presenta un Líder

En los líderes sobresalen conductas y comportamientos con los cuales pretenden modificar las conductas de otras personas; pero no confundamos el término liderar con dirigir. Aunque

el líder dirige un grupo o equipo de personas, dirigir tiene una connotación más institucional, mientras que el liderazgo estaría más ligado a las cualidades personales. Así pues, el líder presenta las siguientes características:

- **Confianza:** Es sentirse capaz de lo que se es y de lo que puede para inspirar confianza entre sus seguidores o grupo de trabajo.
- **Visión:** Para poder guiar al grupo. Se debe tener una idea clara de la meta, la ruta a seguir, especialmente conocer claramente los objetivos de la organización.
- **Motivación:** No basta ser capaz, sino tener energía para querer hacer lo que se debe para lograr un cambio significativo.
- **Autoestima:** Se conoce a sí mismo y ha desarrollado una misión personal que le permite saber hacia dónde ir, es decir, establecer una dirección; se auto motiva, para inspirar a los demás, estableciendo principios y valores para alinear a los seguidores.
- **Pasión:** El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo, transmite compromiso y pasión a su equipo para realizar con empeño la tarea.
- **Responsabilidad:** Para hacer las cosas correctas y además correctamente.
- **Confiable:** El líder la genera sobre la base de su integridad, conocimiento, empatía y habilidad negociadora.
- **Metas:** Tiene metas claras y persevera para terminar lo iniciado y no dejar las tareas a medias

d) Teorías clásicas sobre Liderazgo

- **Teoría de los rasgos.**

Su origen se centra en el estudio de las características personales del líder, de la personalidad y el “carisma personal” (Bass, 1985). Se puede señalar que la teoría de sobre liderazgo carismático tuvo una fuerte inspiración de la teoría de atribución de rasgos (Conger & Kanungo, 1998). Desde esta postura, el liderazgo se fundamenta a partir de las características individuales del líder, siendo el rasgo de líder una “cualidad excepcional” que lo distingue de los demás, que permanece más o menos estable en el tiempo y es consistente en diferentes espacios (Duro, 2009). Aunque no había absoluto acuerdo entre las características de personalidad de los líderes, y estas variaban de unos autores a otros, los puntos en común de esta perspectiva se fundamentaban en las propiedades de estabilidad temporal y de consistencia trans-situacional del rasgo (Duro, 2009). Bass (1990), tomando en cuenta los diferentes resultados obtenidos en las investigaciones realizadas sobre este tema, propone que los factores asociados con liderazgo son: capacidad, logro, responsabilidad, participación, estatus y situación. En la cual coincide con los estudios de Stogdill que demostraron que no solo los rasgos intervienen en los procesos de liderazgo, sino que también son relevantes las condiciones en las que los rasgos son potenciados (Mejía, 2000, citado en Contreras, 2008).

En la presente investigación, nos indican que el liderazgo carismático tiene una fuente de inspiración en esta teoría, ya que la teoría de atribución de rasgos, fundamenta las características individuales del líder, siendo su rasgo una

cualidad excepcional que permanece más o menos estable en el tiempo y consiste también en diferentes espacios.

- **Teoría del Condicionamiento Operante, de Scott y Sims.**

Esta teoría toma como premisa que las conductas de los miembros del equipo se determinan por la cadena conformada por el estímulo, respuesta, recompensa, producidas de forma continua en el contexto laboral. Las fuentes de recompensa, pueden actuar en las organizaciones de manera muy variada, y no se limitan a los incentivos legitimados. Como lo son: la amistad de los compañeros de trabajo, los salarios y la promoción del interesado, así como las condiciones laborales en general, las cuales actúan o pueden actuar como fuentes de recompensa (Duro, 2006). En este sentido, el líder debe establecer qué mecanismos de reforzamiento aplicará, debiendo decidir de entrada cómo ha de actuar el grupo ante determinados estímulos discriminativos, especialmente al empezar una estructura o al especificar las metas para la situación del compromiso de trabajo, estableciendo también cómo se deben conceder las estímulos y ordenanzas hacia cada una de las discusiones consideradas e imperfectas de sus asociados (Duro, 2006).

En la presente investigación de la teoría del conocimiento operante, los estudios nos indican que las conductas de los colaboradores o miembros de equipo se determinan por la cadena informada de estímulos, repuesta, recompensas producidas en el contexto laboral, estas recompensas pueden actuar de manera

variada y no se limitan a incentivos legitimados, aquí el líder establece que mecanismos de reforzamiento aplicará en su gestión.

- **Modelo de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jemier.**

El siguiente modelo es planteado partiendo de la hipótesis de la insuficiencia de las medidas tradicionales para explicar lo que verdaderamente ocurre en los subordinados, ya que sobre el líder prevalece siempre el contexto organizacional, que puede definirse por medio de un conjunto de variables relativas, tanto a características de los propios subordinados, como a características de la tarea e incluso de la misma organización (Duro, 2006). Estas variables contextuales podrían explicar por sí mismas en la ejecución de los colaboradores, sus actitudes y sus percepciones de cada uno de sus roles. Como se comprueba en realidad.

Se entiende que este modelo parte de una hipótesis de la insuficiencia de las medidas tradicionales, que explican lo que verdaderamente ocurre en los subordinados; pues el líder prevalece siempre en el contexto organizacional y se puede definir como variables relativas o como características propias de los subordinados o características de la misma organización.

e) **Teorías modernas sobre Liderazgo**

- **Liderazgo Carismático.**

Conger y Kanung (1998) proponen al líder carismático como una persona capaz de adaptarse a las demandas de los tiempos modernos. El liderazgo carismático

consistiría en la asignación de atributos o habilidades heroicas o extraordinarias a los líderes, quienes poseerían un don especial. Es así que se visualiza la estrecha relación entre esta postura y las teorías de rasgo. Serían cualidades de los adalides carismáticos:

- Confianza autogenerada: Está vinculada a un valioso nivel de seguridad en sí mismo y en sus capacidades.
- Visión: Son los objetivos y metas que se desean alcanzar.
- Capacidad de comunicar la visión: Es la habilidad de persuadir a sus colaboradores para la consecución de los objetivos y metas.
- Convicciones sobre la visión: Presenta un ímpetu considerable sobre lo que opinan acerca de la visión, asociándose con la orientación a resultados.
- Auto percepción como agentes de cambio: El líder no está sometido al statu quo; por el contrario, sus ideas, gestiones, y lenguaje son distintos o alternos al del status quo para promover la innovación.
- Comprensión del entorno laboral: Capacidad de comprender y de responder a las necesidades de sus seguidores.

Esta teoría nos indica, que este líder es capaz de adaptarse a los tiempos modernos, que consiste en la asignación de los atributos o habilidades heroica extraordinarias, estos líderes tienen auto confianza convicción

sobre su misión, son agentes al cambio capaces de comprender las necesidades de sus seguidores, lo cual ayuda a mejorar el grupo o equipo de trabajo.

- **Liderazgo visionario.**

Este liderazgo emerge desde la concepción de organizaciones en las que los equipos cooperan y se implican en una perspectiva para conseguir las metas ansiadas. De esta manera, los colaboradores que la conforman, se interrelacionan en un contexto de aprendizaje cooperativo, no individualista, bajo la orientación del líder (Ramos & Díaz, 2010).⁹ Según Robbins (2004, citado en Ramos & Díaz, 2010) “el liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente” (p. 144). Sería la destreza de instituir y modular un punto de vista objetivo, verosímil y viable en el mediano plazo, tomando como punto de partida el ahora. Según Senge (1990), el líder logra crear una visión, que comparte con sus colaboradores con la finalidad de promover su internalización en ellos, estimulando su confianza, frenesí e ilusión para alcanzar la labor. Es un proceso a mediano y largo plazo que amerita una exploración y retroalimentación continua. Se cree que esta visión, logra pensamientos armónicos, compatibles con la realidad, así también involucran una habilidad constante hacia el aprendizaje para alcanzar el tratamiento de

fortalezas que preparen el proceso de desarrollo a nivel particular y organizacional (Ramos & Díaz, 2010).

- **Liderazgo Transaccional.**

Conocido también como liderazgo institucional, se enfoca en las tareas de: supervisión, organización de todo el desempeño del equipo. Este tipo de liderazgo es considerado como un estilo que busca la promoción de la obediencia de sus partidarios a través de las recompensas o sanciones, dependiendo del caso. En el cual, en contraste del liderazgo transformacional, los dirigentes emplean refuerzos o castigos para no cambiar el futuro, sino que están intentando conservar la misma estructura, pero con pequeñas mejoras. Los líderes que lo practican deben ser cuidadosos al desempeño de sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones. Este tipo de liderazgo es potente en escenarios de trance y de acaecimiento, así como para el desarrollo de planes que necesiten ser ejecutados de modo específico (Bass & Riggio, 2008). Dentro de las principales características de las conductas de este tipo de líderes, se encuentra que ellos utilizan premios y punitivos para conseguir la consecución de sus partidarios. Se caracterizan por propiciar la motivación extrínseca en los trabajadores, buscando la aceptación de los objetivos, la estructura y la cultura existente. Estos guías tienen una dirección hacia la acción, estando de esa manera preparados para trabajar dentro de sistemas con objetivos y metas organizacionales claros, teniendo como razón de ser la resolución de problemas

(Bass & Riggio, 2006). Esta vertiente del liderazgo se caracteriza por ser pasiva. Las conductas más asociadas con este liderazgo son establecidas en función a los criterios de compensación o recompensa para los seguidores y el mantenimiento del estatus quo. En donde predominan dos factores:

- Recompensa contingente, la cual se encarga de brindar recompensas por la voluntad demostrada en el quehacer y está basado en el reconocimiento de la buena función.
- Gestión por excepción que conserva el estatus quo, el que sucede cuando los seguidores no efectúan sus tareas con los niveles de eficiencia admisibles, por lo que es necesario implementar programas correctivos.

f) Vigencia de Liderazgo Transformacional.

Bass (Bass & Stogdill, 1990), retomando los aportes teóricos de las perspectivas anteriores, propone el concepto de liderazgo transformacional, considerando que este término recoge los conceptos de: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar. De esta manera, el líder transformacional está capacitado para inspirar a sus partidarios a que puedan ir más allá de sus necesidades particulares por el bien de la organización y de concebir un resultado integrado y admirable (Robbins, 1996). El objetivo de este liderazgo es el de transformar al equipo de trabajo y a las instituciones, modificando sus esquemas mentales, ampliando sus puntos de vista, cambiando

su propósito y juicio, aclarando los fines, y haciendo que la conducta sea adecuada con las dogmas y valores de la organización, con el fin de alcanzar cambios permanentes (Robbins, 1996). Dentro de sus principales actividades, cabe resaltar que el líder se encarga de movilizar a la masa hacia el cambio, despertando impresiones con relación a la labor que 11 desempeñan. La ejecución de actividades se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso con una misión mayor, que reafirma en cada uno la perspectiva de compartir una identidad (Robbins, 1996). En este sentido, para lograr ser un líder transformacional, se necesita desarrollar las siguientes características: visión, coraje, aguante, tolerancia, permanencia, voluntad, fe. La práctica de los hábitos antes mencionados ayudará a hacer contacto en primer lugar consigo mismo para luego consolidar la autonomía, hasta lograr la interdependencia. De esta forma, el líder se convierte en el garante de sí mismo, teniendo un claro sentido de la existencia, priorizando lo significativo de lo que no es, lo perentorio de lo no perentorio, comunicando en forma positiva, generando alianzas, innovando y renovándose permanentemente (Robbins, 1996). Este tipo de liderazgo supera al transaccional, ya que promueve que la motivación de los colaboradores trascienda a las tareas específicas de sus cargos, estimulándolos intelectualmente e inspirándolos al logro de las expectativas personales y organizacionales, posibilitando la creación de un vínculo afectivo que soporta una visión compartida.

CAPITULO II. METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. Diseño de investigación

La investigación realizada es una investigación no experimental, de tipo descriptivo con diseño transversal. En la cual se analizara y describirá nuestra variable y su incidencia en un momento específico.

Estudio	T
Muestra	Observación

M: Muestra O: Observación

CAPÍTULO 1.

2.1.2 Operacionalización de la variable

En la investigación realizada tiene como variable independiente: desarrollo del liderazgo transformacional en una empresa de sector Retail del distrito de San Juan de Lurigancho 2016- 2017.

Cuadro de Operacionalización de la variable.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo transformacional	<p>El modelo de liderazgo transformacional, se aleja de los enfoques tradicionales y se ajusta a aspectos claves de la cultura organizacional, tales como la valoración del talento humano, el desarrollo del personal y el mejoramiento del clima laboral.</p> <p>En concordancia con las teorías situacionales del liderazgo, argumenta que un líder transformacional a diferencia del transaccional puede ser flexible y, dependiendo de la situación, mostrar diferentes patrones de liderazgo. Sin embargo, se aleja del enfoque situacional por la variedad de estilos que exhibe el líder y por los resultados que genera en</p>	Influencia Idealizada	% de cumplimiento de objetivos y metas
		Motivación Inspiracional	Nivel de cumplimiento de objetivos mensuales.
			Nivel de cumplimientos de metas anuales.
		% de mermas de cada área de la empresa retail.	
Estimulación Intelectual	Test acerca de conocimientos fundamentales de		

	<p>sus seguidores a través de un proceso motivacional. El liderazgo transformador eleva el compromiso de los colaboradores y se relaciona con sus necesidades humanas, específicamente con el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización de los colaboradores a través del proceso de concientización de sus capacidades y la importancia del aporte que generan para alcanzar el cambio organizacional (Bass,1985, citado por silva,2015 pág.33)</p> <p>El modelo de liderazgo transformacional, se aleja de los enfoques tradicionales y se ajusta a aspectos claves de la cultura organizacional, tales como la valoración del talento</p>		<p>procedimientos de la empresa.</p> <p>% de líderes que se encargan de construir y mejorar las capacidades innovadoras.</p>
--	--	--	--

	humano, el desarrollo del personal y el mejoramiento del clima laboral.(SILVA,2015, pág. 32).	Consideración Individualizada	% de logro y crecimiento laboral de su equipo de trabajo.
--	---	-------------------------------	---

2.1.3. Unidad de estudio

Colaboradores del área de ventas de una empresa del sector retail, año 2016

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población (H. Sampieri, citado por Balestrini 2001).

Se ha determinado que la población son 240 empresas del sector Retail de la ciudad de Lima.

2.2.2. Población de estudio.

En el sector retail contamos, con un aproximado de 240 tiendas Retail en la ciudad de Lima, y en el distrito de san juan de Lurigancho se encuentra un aproximado de 8 tiendas.

2.2.3. Muestra

Contamos con 144 colaboradores del área de ventas y operaciones con edades que fluctúan entre los 18 hasta los 65 años. Un 58% de hombres y un 42% sexo femenino los cuales vienen laborando hasta la fecha.

Muestra no probabilística por conveniencia

Se tomó como muestra al personal del área de ventas de una empresa retail en el distrito de San Juan de Lurigancho, que se encarga de realizar atención al público en distintas áreas como: menaje, textil, muebles, cerámicos, aseo, pinturas, línea blanca, baños y cocinas, iluminación, electricidad, gasfitería, puertas y ventanas y el área de construcción.

Esta muestra abarca el área de sala de venta que cuenta con un 40 % de la empresa. Para la investigación se toma en cuenta el muestreo simple con una encuesta de 40 colaboradores.

Criterios de inclusión:

- Trabajadores del área de ventas con edades de 18 años a 65 años.
- Personas que estén de acuerdo con llenar la encuesta de manera voluntaria.
- Muestra de 40 colaboradores.

Criterio de exclusión:

Trabajadores del área de operaciones

2.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para compilar los datos y se ha estructurado un diseño de encuesta que nos va a ayudar a determinar las causas que afectan el desarrollo del liderazgo horizontal en una empresa Retail.

Se estarán realizando entrevistas de salida, encuestas a los líderes y colaboradores.

Para establecer el índice de rotación del personal fue importante contar con información de la base de datos que maneja el área de recursos humanos enfocada

en el ingreso y cese de personal para determinar las causas que originan la alta rotación de personal.

2.4. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para el estudio y análisis de la información obtenida se realizara encuestas y cuadros estadísticos.

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
<u>PROBLEMA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>DIMENSIONES</u>	<u>INDICADORES</u>
<p>¿Cómo se desarrolla el liderazgo transformacional de una empresa de sector retail en el distrito de</p>	<p><u>General:</u> Determinar cómo se desarrolla el liderazgo transformacional dentro de una empresa de sector retail del distrito de San Juan de Lurigancho 2016-2017.</p> <p><u>Específico</u> Determinar el perfil del liderazgo transformacional de los jefes de área de la empresa del sector retail. Describir la influencia del liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa de sector retail.</p>	<p>Liderazgo transformacional</p>	<p>Influencia Idealizada</p> <p>Motivación</p> <p>Inspiracional</p>	<p>% de cumplimiento de objetivos.</p> <p>Nivel de cumplimiento de objetivos mensuales.</p> <p>Nivel de cumplimiento de metas anuales.</p> <p>% de mermas de cada área de la empresa retail</p>

<p>San Juan de Lurigancho en el 2016-2017?</p>	<p>Determinar la motivación y nivel de compromiso de los colaboradores dentro de una empresa de sector retail.</p> <p>Identificar la existencia del liderazgo transformacional, en el área de ventas.</p>		<p>Estimulación Intelectual</p>	<p>Test acerca de conocimientos fundamentales de procedimientos de la empresa</p> <p>% de líderes que se encargan de construir y mejorar las capacidades innovadoras</p> <p>% de logro y crecimiento laboral de su equipo de trabajo</p>
--	---	--	-------------------------------------	--

			Consideración Individualizada.	
--	--	--	-----------------------------------	--

Cronograma de Actividades

	SEMANAS																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Diseño del Proyecto	■	■																			
Recolección de la información			■	■	■	■	■	■													
OBSERVACION			■	■	■																
ENCUESTA			■	■	■																
CODIFICACIÓN						■															
TABULACIÓN							■														
Tratamiento estadístico de la información								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Análisis de los datos											■	■									
Interpretación												■	■								
Redacción preliminar														■	■	■					
Crítica																■	■				
Presentación																		■			

RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE REVISIÓN SISTEMÁTICA

Título de la investigación: "¿COMO SE DESARROLLA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA EMPRESA DE SECTOR RETAIL EN EL 2016-2017?"							
Nombres y apellidos del estudiante o estudiantes: Reategui Fabian, Sary - Paredes Cabrera, Bella Rocío							
Nombres y apellidos del evaluador : Mg. Ana Zola Nomberto Luperdi							
Sede: Breña		Carrera: Administración		Facultad: Negocios			
CONDICIONES OBLIGATORIAS							
Coherencia		Los resultados, discusión y conclusiones responde a la pregunta y objetivo de la investigación			Si	No	
Consistencia		Cada una de las secciones del trabajo de investigación están debidamente sustentadas			Si	No	
Informe de similitud		Tiene 0% de similitud después de eliminar falsos positivos			Si	No	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Sección		Item	Reportado en la página #	Puntaje			
				Buen desarrollo	Parcialmente	No lo presenta	Puntaje obtenido
Título	Título	Identifica el reporte como una revisión sistemática.		0.5	0.25	0	0.5
Resumen	Resumen	Proporciona en 200 palabras: antecedentes; objetivos; fuentes de datos; criterios de elegibilidad, objeto de estudio; métodos de evaluación y síntesis del estudio; resultados; limitaciones; conclusiones.		1	0.5	0	1
Introducción	Justificación	Describe la justificación de la revisión en el contexto de lo que ya se conoce y presenta artículos de revisión similares		1	0.5	0	1
Introducción	Objetivos	Proporciona una declaración explícita de las preguntas que se están tratando con referencia al objeto de estudio.		2	1	0	1
Metodología	Criterios de elegibilidad	Especifica las características de los estudios considerados (por ejemplo, los estudios que miden la empleabilidad de los universitarios) y las características del informe (por ejemplo, los años considerados, el idioma y el estado de publicación).		1	0.5	0	1

15/03/2019



Metodología	Recursos de Información	Describe las bibliotecas virtuales consultadas para el estudio, por ejemplo: Ebsco, Redalyc, Google Académico, etc.	0.5	0.25	0	0.5
Metodología	Búsqueda	Presenta la estrategia de búsqueda utilizada, por ejemplo palabras claves, limitadores utilizados (por ejemplo, periodo, tipos de documentos, idioma, etc.) de tal forma que pueda replicarse el estudio.	0.5	0.25	0	0.5
Metodología	Selección de estudios	Indica los criterios por los que descartó o incluyó estudios (por ejemplo, del total del resultado de la búsqueda se descartaron 5 porque no tenían instrumentos de medición de empleabilidad).	1	0.5	0	1
Metodología	Proceso de recopilación de datos	Describe el método de extracción de datos de los estudios (por ejemplo, en tablas que describen los estudios con campos como: año de publicación, revista, país, institución, tipo de estudio, etc.) y cualquier proceso para obtener y confirmar los datos de los estudios.	0.5	0.25	0	0.25
Resultados	Selección del estudio	Proporciona el número de estudios examinados, evaluados por elegibilidad e incluidos en la revisión, con razones para las exclusiones en cada etapa, idealmente con un diagrama de flujo.	2	1	0	1
Resultados	Características de los estudios	Para cada estudio, presenta las características para las que se extrajeron los datos (por ejemplo, año de publicación, revista, país, institución, tipo de estudio, etc.).	3	1.5	0	2
Resultados	Análisis global de los estudios	Presenta las características de los estudios de manera globalizada (por ejemplo, porcentaje de estudios por año de publicación, por tipos, por temas abordados, etc.).	4	2	0	3
Conclusión	Conclusión	Responde la pregunta de investigación y expresa las limitaciones del estudio y sus recomendaciones.	3	1.5	0	2
Puntaje total						14.75

Firma del evaluador
Mg. Ana Nomberto L.
DTC - HUMANIDADES

Firma y sello del director/coordinador de carrera

Adaptado de: Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. PLoS Med 6(7): e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097



ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Asesor **Mg. Ana Zoila Nomberto Luperdi**, docente de la Universidad Privada del Norte, facultad de Negocios, carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación, desarrollo, revisión de fondo y forma (cumplimiento del estilo APA y ortografía) y verificación en programa de antiplagio del Trabajo de Investigación del o los estudiantes(s)/egresado (s):

Paredes Cabrera, Bella Rocío
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Reategui Fabian, Sary.
(Nombre completo de estudiante o egresado)

Por cuanto, **CONSIDERA** que el Trabajo de Investigación titulado "¿COMO SE DESARROLLA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN UNA EMPRESA DE SECTOR RETAIL EN EL 2016-2017?" para optar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas en forma y fondo, por lo cual, **AUTORIZA** su presentación.

Breña, 11 de febrero de 2019

Mg. Ana Zoila Nomberto Luperdi
Mg. Asesor
DTG - HUMANIDADES