

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



Trabajo de Suficiencia Profesional

Ejercicio del Liderazgo Transformacional que perciben los trabajadores operativos de la  
empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller Geraldine Romina Rojas Montes

Lima – Perú

2019

### **Dedicatoria**

La presente investigación se la dedico especialmente a mi madre y a mi familia entera por todo su amor y apoyo incondicional durante mi vida.

## **Agradecimiento**

A Dios y a la vida por darme un propósito.

A mi familia y amigos por su constante motivación y ayuda incondicional.

A mi casa de estudios, profesores y asesores por su guía, herramientas y experiencias que nutrieron mis conocimientos y fortalecieron mis habilidades para convertirme en la profesional de ahora.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2018, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado Ejercicio del Liderazgo Transformacional que perciben los trabajadores en la empresa KANAY SAC, en la Provincia de Lima, Periodo 2019, de la ciudad de Lima, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA para obtener el título profesional de licenciatura.

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

Atentamente

Geraldine Romina Rojas Montes

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
RESUMEN.....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	14
1.2. Formulación del problema .....	15
1.2.1. Problema general .....	15
1.2.2. Problemas Específicos .....	15
1.3. Objetivos .....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Justificación e importancia.....	17
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO .....	19
2.1. Antecedentes .....	19
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	21

2.2.	Bases Teóricas.....	23
2.2.1.	Conceptualización de Liderazgo Transformacional .....	23
2.2.2.	Tipo de Líderes Transformacionales .....	24
2.2.3.	Importancia del Liderazgo Transformacional.....	25
2.2.4.	Características del Liderazgo Transformacional .....	26
2.2.5.	Dimensiones del Liderazgo Transformacional .....	27
2.3.	Definiciones conceptuales.....	30
CAPITULO III .....		31
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....		31
3.1.	Tipo de la investigación .....	31
3.2.	Diseño de la investigación .....	31
3.3.	Población y muestra .....	32
3.4.	Identificación de la variable y su Operacionalización .....	32
3.5.	Técnicas e instrumentos de evaluación .....	35
CAPÍTULO IV .....		37
PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		37
4.1.	Presentación de resultados de datos generales .....	37
4.2.	Presentación de resultados de datos específicos.....	42
4.3.	Procesamiento de los resultados.....	47
4.4.	Discusión de los resultados .....	47
4.5.	Conclusiones .....	48
4.6.	Recomendaciones.....	49
CAPÍTULO V .....		51
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN .....		51
5.1.	Denominación Del Programa .....	51

5.2. Justificación Del Problema .....	51
5.3. Objetivos del programa .....	53
5.4. Sector Al Que Se Dirige.....	53
5.5. Establecimiento De Problemas / Metas.....	53
5.6. Metodología de la Intervención .....	55
5.7. Recursos .....	56
5.7.1. Recursos Humanos.....	56
5.7.2. Recursos Materiales .....	56
5.8. Procedimientos.....	57
5.9. Resumen de Actividades .....	73
5.10. Cronograma.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	75
ANEXOS .....	79
Anexo 1. Matriz de Consistencia.....	80
Anexo 2. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial ( MLQ- 5x) .....	81
Anexo 3. Carta de Aceptacion.....	84
Anexo 3. Fotos.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de Operacionalización.....	34
Tabla 2.	Escala de Calificación del Cuestionario .....	35
Tabla 3.	Baremo de interpretación de la variable .....	36
Tabla 4.	Datos socio demográficos de los colaboradores operativos de la empresa KanayS.A.C - SecheGroup , según el sexo .....	37
Tabla 5.	Datos sociodemográficos de loscolaboradores de Kanay S.A.C -según el tipo de contrato .....	38
Tabla 6.	Datos sociodemográficos de los colaboradores operativos de la empresa Kanay S.A.C – según su edad.....	39
Tabla 7.	Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Kanay – según el tipo de jornada .....	40
Tabla 8.	Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa kanay S.A.C - según su tiempo de servicio.....	41
Tabla 9.	Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de consideración individualizada .....	42
Tabla 10.	Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de motivación inspiradora .....	43
Tabla 11.	Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de influencia idealizada .....	44
Tabla 12.	Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de estimulación intelectual .....	45
Tabla 13.	Ejercicio de Liderazgo Transformacional de colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup. ....	46



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de la investigación.....	31
Figura 2. Datos sociodemográficos de los colaboradores operativos de la empresa Kanay S.A.C- según el sexo.....	37
Figura 3. Datos sociodemográficos de los colaboradores de Kanay S.A.C -según el tipo de contrato .....	38
Figura 4. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C – según su edad.....	39
Figura 5. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Kanay - según el tipo de jornada laboral. ....	40
Figura 6. Datos sociodemográficos de los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C- Seche Group según su tiempo de experiencia dentro de la misma empresa que laboran. ....	41
Figura 7. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – Según la dimensión de consideración individualizada.....	42
Figura 8. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de motivación inspiracional.....	43
Figura 9. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de influencia idealizada .....	44
Figura 10. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de estimulación intelectual .....	45
Figura 11. Ejercicio de Liderazgo Transformacional de colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup. ....	46

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo conocer el ejercicio del Liderazgo Transformacional de los trabajadores de la empresa Kanay SAC, en la Provincia de Lima, Periodo 2019. El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, de nivel básico y de enfoque cuantitativo. El diseño no experimental, de corte transversal.

La población se conforma por 32 trabajadores de la empresa Kanay S.A.C.- SecheGroup y la muestra fue censal. La técnica empleada para la recolección de la información fue la encuesta o cuestionario y el instrumento utilizado fue el Cuestionario Multifactorial MQL 5X, la cual evalúa cuatro dimensiones de liderazgo transformacional: consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual.

La conclusión fue que el ejercicio del liderazgo transformacional percibido por los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C –SecheGroup se da en un nivel moderado a un 66%, encontrando pequeñas falencias en ciertos niveles como en la consideración individual y la estimulación intelectual.

**Palabras Claves:** Liderazgo Transformacional, colaboradores, influencia, motivación, líder.

## **ABSTRACT**

The present investigation has as objective to know the exercise of the Transformational Leadership of the workers of the company Kanay SAC, in the Province of Lima, Period 2019. The study corresponds to a descriptive, basic level and quantitative approach research. The non-experimental, cross-sectional design.

The population consists of 32 workers of the company Kanay S.A.C.- SecheGroup and the sample was census. The technique used for the collection of the information was the survey or questionnaire and the instrument used was the Multifactorial Questionnaire MQL 5X, which evaluates four dimensions of transformational leadership: individualized consideration, inspiring motivation, idealized influence and intellectual stimulation.

The conclusion was that the exercise of transformational leadership perceived by employees of the company Kanay S.A.C -SecheGroup occurs at a moderate level to 66%, finding small flaws in certain levels as in individual consideration and intellectual stimulation.

Key words: Transformational Leadership, collaborators, influence, motivation, leader.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el estudio de Liderazgo transformacional de los trabajadores de la empresa Kanay S.A.C- SecheGroup, donde se encontró inconvenientes con el manejo eficaz del personal operativo, considerándose la evaluación de la situación actual del ambiente de trabajo influenciado por el desarrollo del ejercicio del tipo liderazgo aplicado.

El liderazgo como proceso es para las organizaciones un elemento fundamental para orientar a las personas mediante sus esfuerzos y motivaciones hacia el logro de los fines laborales. En este sentido, contar con una determinación a los requerimientos de las empresas, representa una vía para lograr los objetivos y así conseguir el desarrollo y crecimiento sostenido.

Uno de los fenómenos sociales grupales cada vez más estudiados es el liderazgo transformacional. La razón del interés se debe a su continua presencia en el éxito de la sociedad, las organizaciones, las relaciones familiares y relaciones personales. Tal pareciera que es una condición del logro.

Se dice que el liderazgo transformacional es un proceso donde se ejerce una influencia en otros, llamados seguidores, los cuales pueden ser: el entorno familiar, empleados, ciudadanos, vecinos, a través de una efectiva comunicación, y en la cual se logra transmitir una idea, una visión, una meta, unos valores, que son aceptados por quienes reciben el mensaje, que a su vez están dispuestos voluntariamente a seguir ese camino.

Ahora, ¿Todos podemos ser líderes y ejercerlo? ¿Podemos formarnos cómo líderes? ¿Podemos desarrollar cualidades de líder? Las respuestas son muy variadas y de esto va depender del foco teórico con el que se aborde. Los estudios de liderazgo, tienen muchos enfoques: desde el individual, grupal y organizacional, hasta los enfoques orientados a las múltiples variables que lo condicionan o determinan: seguidores, tareas, poder, entorno.

La importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y como este necesita ser abordado por los líderes de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones, el liderazgo transformacional brindara gran cambio para la toma de decisiones que afecten al desarrollo sostenible en las organizaciones.

De acuerdo a lo expuesto, existe un pensamiento generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, en el mundo empresarial de hoy no debería ser una sorpresa que se invierta una importante suma del presupuesto anual en la formación de sus directivos con finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por bajo niveles de poder y altos niveles de confianza. La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas advierten que, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer.

Esta investigación tiene como propósito mostrar como el ejercicio de las diferentes dimensiones que componen el liderazgo transformacional tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, impacto derivado de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre líder y el grupo en un contexto o situación determinada.

La tesista

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

La importancia de la gestión del talento en el área de recursos humanos se ha convertido en la actualidad en uno de los pilares más importantes del crecimiento empresarial, siendo favorable para la empresa y el colaborador. Se buscará, que en lo ideal esto beneficie a ambas partes y dependerá del correcto desarrollo de los líderes hacia sus equipos y la influencia del clima laboral.

Hoy en día las organizaciones presentan constantes cambios, principalmente para competir, lograr su permanencia en el mercado y sobresalir.

Actualmente, el reto de las organizaciones es aumentar sus estándares a niveles competitivos de forma constante, ya que existe una pelea global que sacude las bases del orden social por posicionarse como la mejor. Es por ello que la existencia de un líder en la organización es de suma importancia, ya que es quien dirige y motiva a los integrantes de la misma.

Sin embargo no se trata de buscar nuevos líderes, si nomas bien es necesario tener nuevos estilos y enfoques de liderazgo con una visión más estratégica.

Es por esto que, tomando en consideración la importancia del papel del líder en un grupo de trabajo se pretende analizar, en este proyecto, al gerente de un equipo operativo en el área operaciones de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGruop.

El comportamiento del líder es uno de los aspectos que impactan en el entorno laboral. A partir del auge y desarrollo de la psicología organizacional, existe una mayor preocupación sobre el trabajo saludable, lo que implica tanto la promoción del bienestar físico como psicológico.

Teniendo como base la información brindada por el líder, gerente del área, se identificó los siguientes problemas: ausentismo, mala comunicación, incumplimiento de procesos establecidos, etc (más problemas) por parte de su equipo. La cual se llevara una

evaluación del líder y estudio del equipo para así poder identificar y brindar la ayuda para una mejora continúa.

Siendo una pieza fundamental para alcanzar los objetivos en las organizaciones es necesario que el líder reconozca el estilo de liderazgo adecuado que debe mantener, y de esta manera se diseñar algún plan estratégico que lograra un rendimiento adecuado y favorable, con calidad en el desempeño del personal que tiene a su cargo.

Un líder transformacional identificara la necesidad de que sus equipos deben percibir que trabajan por algo más que el aspecto remunerativo, guiarlos hacia un compromiso intrínseco y con la organización para alcanzar metas a largo plazo. Verdaderos líderes que inspiran a sus equipos constantemente con una visión compartida del futuro. Aunque el entusiasmo de este líder se transfiere a menudo al equipo, debe ser siempre apoyado por otros mandos en el detalle o trabajo rutinario. Es por eso que, se decide llevar este proyecto para identificar y brinda las herramientas necesarias para un adecuado fortalecimiento del líder al mando y ser transformador del equipo.

Endicho sentido la presente investigación se centra en estudiar el “Ejercicio del Liderazgo Transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C.- SecheGroup, periodo 2019”, con la finalidad de diagnosticar su realidad particular y contribuir a través de propuestas de mejora que conlleven a promover colaboradores satisfechos que se comprometen con la organización.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

- ¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión consideración individualizada, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión

motivación inspiradora, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión influencia idealizada, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión estimulación intelectual, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup, periodo 2019?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar según la dimensión consideración individualizada, el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.
- Identificar según la dimensión motivación inspiradora, el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.
- Identificar según la dimensión influencia idealizada, el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.
- Identificar según la dimensión estimulación intelectual, el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.



#### **1.4. Justificación e importancia**

La presente investigación tiene como propósito conocer el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional de los trabajadores en la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup en la Provincia de Lima durante el presente periodo, siendo útil para la empresa encargada brindar el apoyo necesario a los líderes y colaboradores correspondiente para una mejora de su rendimiento.

Un liderazgo transformacional personalizado significa que el líder no ve a cada empleado en función de un sistema, sino más bien como persona adulta y responsable, lo percibe como un firme individuo con la capacidad de gestionar sus propias capacidades, para contribuir a la creación de mejores resultados, lo que incluye la función de la persona dentro de la organización en todos sus niveles.

Sin ir muy lejos, al mirar a nuestro alrededor laboral podremos reconocer quien tiene alma de líder y quiénes son los jefes que solo ocupan un puesto. Nos encontraremos con profesionales muy preparados académicamente pero el desarrollo de virtudes como su liderazgo está a un nivel muy bajo y pobre.

El entender las cualidades del líder y su estilo, forma de actuar puede contribuir oportuna y necesariamente al desarrollo sostenido de empresas, países y capital humano.

En esta etapa de desarrollo el Perú necesariamente tiene que consolidarse en formación y enriquecimiento del espíritu de los jóvenes, que mañana serán adultos y contribuirán al desarrollo y sostenibilidad del país. Las habilidades blandas son muy importantes para ejercer el liderazgo y permite el desarrollo de relaciones asertivas con el equipo de colaboradores a cargo, por tanto, resulta muy importante y significativo conocer el tipo de liderazgo transformacional que se desarrolla al interior de la organización en aras de mejorar el desempeño y productividad de los colaboradores, construir un adecuado clima laboral y fortalecer lazos entre sus miembros.

La presente investigación además también se justifica en criterios específicos, de acuerdo a los aportes que brinda, tales como:

El aspecto teórico la investigación desarrollada reúne varios teorías, enfoques, modelos, interpretaciones que constituye una amplia fuente de información que permitirá satisfacer las necesidades de conocimiento de las personas interesadas en el tema. Además,

los aportes personales de este estudio representan un aporte teórico científico que orientara a otros investigadores.

En el aspecto práctico, los resultados de la investigación permitirá adoptar decisiones importantes para apoyar a los cambios positivos de los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroupen la provincia de Lima, que se concretizara a través de un programa de intervención que permitirá reforzar o mejorar el estilo de liderazgo transformacional dentro de la organización. Considerando que este aporte sirva también como ejemplo para otras empresas que deseen imitar la propuesta de solución.

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

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Peralta, Olsen, Pezzi y Sanjurjo (2016) en su estudio titulado “Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar de Plata”, tuvo como finalidad caracterizar el liderazgo transaccional y transformacional en voluntarios de la ciudad de Mar de Plata y, específicamente, comparar el liderazgo en voluntarios jóvenes y adultos..

Fue un estudio exploratoria – descriptiva - comparativa, la muestra estuvo constituida por 56 voluntarios que pertenecen a 16 organizaciones diferentes, el cuestionario a utilizar fue el MQL forma 5x corta. Concluyendo que se encontró una mayor demanda y preferencia por el ejercicio del liderazgo transformacional las dimensiones se distribuyen de igual manera por grupo de edad, encontrándose puntuaciones altas en Motivación Inspiracional y en Influencia Idealizada y puntuaciones bajas en Consideración Individual, Estimulación Intelectual e Influencia Idealizada. Por lo tanto, podemos observar una preferencia de los voluntarios, sin importar la edad, hacia un estilo de influencia basado en comportamientos éticos, consistentes e íntegros con sus seguidores, en detrimento de un estilo de influencia basado en el atributo, que los ubicaría como modelos a seguir.

Hermosilla, Amutio, Da costa y Paez (2016) en su investigación titulada “El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo”. Tuvo como objetivo contrastar si en empresas del norte de España (País Vasco y Navarra) el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con la satisfacción, la efectividad y la motivación en el trabajo de los seguidores. La investigación fue de tipo descriptivo, correlacional y enfoque cuantitativo.

Se aplicó el cuestionario MLQ – 5X, en una muestra de 154 participantes. Los resultados refuerzan a la hipótesis del aumento del liderazgo transformacional resulta significativamente superior en un 69% comparada con el resto de resultados, ya que este es el único que predice la motivación de trabajar extra, agregando el matiz de que la satisfacción tienen 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.

Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez (2016) en su artículo titulado “Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile” tuvieron como objetivo identificar algunas características del liderazgo transformacional presentes en los docentes directivos y docentes de aula. Fue un estudio descriptivo y de diseño transaccional, su muestra fue de 64 profesores y el instrumento aplicado fue el cuestionario MQL forma 5X corto. Concluyendo que los docentes de aula arrojan un valor significativo aceptable de un 44% y los docentes directivos obtuvieron un rango del 57%. De esta forma la influencia del liderazgo transformacional se presenta para ambos docentes de forma positiva.

Duran, Castañeda, Bracho y García(2015), en su investigación “Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimientos en dos empresas de servicios”, tuvo como objetivo describir la relación entre el liderazgo transformacional-transaccional del líder con la conducta de compartir conocimiento de los colaboradores. Se utilizó un diseño descriptivo – correlacional, se usó la prueba de Multifactor Leadership Questionnaire (MQL).

Se concluye que la valoración que hacen los colaboradores de sus líderes se encontró que un 43% se caracteriza por un liderazgo de baja efectividad (bajo liderazgo transformacional), 40% un liderazgo de rango completo (bajo liderazgo transformacional).

Berdecia, Gonzales y Carrasquillo (2013) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas”, tuvieron como objetivo identificar los estilos de liderazgo de sus ejecutivos y relación con el éxito organizacional en periodo de

crisis económicas. La investigación fue de enfoque cualitativo con un diseño de estudio de casos múltiples. El estudio se realizó con 10 ejecutivos y gerenciales de tres empresas participantes, trabajaron con la revisión de literatura, el análisis de documentos y la entrevista semi-estructurada de cada grupo focal. Se concluyó que el estilo con mayor presencia en los tres grupos ejecutivos fue el liderazgo transformacional con mayor presencia en las empresas, implica que los tres grupos de ejecutivos parten de cualidades intangibles, como la visión, los valores, la motivación, para crear ambientes efectivos en los procesos de cambios, La dimensión con mayor cantidad de citas fue la de consideración individualizada.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Chambilla (2017) en su investigación titulada “Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017”, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la institución educativa “Rafael Díaz de Moquegua, año 2017. El estudio corresponde al tipo de investigación sustantiva básica no experimental, correlacional descriptivo de diseño transversal. La muestra fue de 25 docentes, se utilizó como instrumento el Cuestionario sobre estilo de liderazgo transformacional.

La cual concluye que si se encontró una relación significativa del estilo y sub-estilos en el liderazgo transformacional con un global de un 56% que representa la aceptación del equipo directivo en el comportamiento organizacional de la institución educativa en mención, en el subtipo Motivación inspiracional de un 84%, estímulo intelectual del 60%, Influencia Idealizada 60% y Consideración individualizada 60%.

Rojas (2017) en su investigación titulada “La percepción del liderazgo transformacional con la calidad del servicio de empresa RANSA- Callao, 2017”. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación de la percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA-Callao, 2017.

El estudio tuvo un diseño no experimental de corte transversal, cuya población estuvo conformado por 24 usuarios. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, construido en base a la escala tipo Likert (creación de autor). Se determinó que existe una relación del 78% de las personas encuestadas del total, respondieron “a veces” siendo una respuesta positiva de la percepción del liderazgo gerencial transformacional de los colaboradores respondiendo que a la empresa le falta liderazgo gerencial transformacional y compromiso con sus obligaciones, encontrando de igual manera a las variables , en el subtipo Motivación inspiracional de un 51,4%, estímulo intelectual del 56.9%, Influencia Idealizada 81,7% y Consideración individualizada 41.3%.

Chacón (2016) en su investigación titulada “Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral”. Tuvo como objetivo precisar la relación entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral, su estudio de investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional. Se trabajó con una muestra de 65 trabajadores dependientes entre los 19 y 58 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones dentro de la organización. Se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Se concluyó que el liderazgo transformacional reportó puntajes máximos del 70% en todas sus dimensiones de calificación favorable de cada una de las mediciones, siendo así elevada la percepción de liderazgo transformacional en sus líderes inmediatos.

Rojas (2016) en su investigación “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Unanue – Lima, 2016” tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Unanue. Tipo de investigación de nivel descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal.

La población estuvo formada de 50 trabajadores, el instrumento a utilizar fue un cuestionario diseñado por elaboración propia del autor. La investigación concluyó que en sus dimensiones se evidenciaron los siguientes resultados 52% en estimulación intelectual percepción alta, 56% consideración individualizada, 56%

en motivación inspiracional, 60% de influencia idealizada y finalmente, 56% de los trabajadores perciben el liderazgo transformacional como alto.

Castro (2014) En su investigación titulada “Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, 2013” cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional. La investigación fue de tipo cuantitativo, nivel correlacional – explicativo con diseño no experimental de corte transversal. La muestra fue de 50 docentes que ocupan cargos directivos tales como: decanos, directores de escuelas profesionales y directores del instituto de investigación. Para la recolección de datos se aplicó cuestionarios estructurados para obtener información; así como una Ficha de Evaluación de Gestión de Resultados.

La investigación concluye que el acompañamiento del líder docente en el desarrollo de capacidades individuales, es la característica del liderazgo transformacional, con más alta percepción en el colegio de gestión cooperativa. Se percibe mayoritariamente la confianza como un aspecto predominante y un sello institucional; establecido a partir de las relaciones de cercanía en el ámbito social.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Conceptualización de Liderazgo Transformacional**

Burns (1978) introdujo, que el liderazgo transformacional es un proceso que “los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”. Relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirma que las diferencias en las características y comportamientos.

Leithwood, Mascal y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se trabaja el estímulo de la conciencia de los trabajadores, quienes son orientados para afirmar y comprometerse con el alcance de los objetivos en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiara las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima

de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

Lerma (2007), entiende como el liderazgo transformacional un conjunto de lineamientos que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores visionarios se concentran en lograr sus metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía.

Asimismo, para Velásquez, Calle y Remolina (2006), el liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose a ayudarse mutuamente en la transformación armoniosa enfocando de manera integral a la organización; la cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. Este último autor afirma, que el liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional.

### **2.2.2. Tipo de Líderes Transformacionales**

En su propuesta original, Burns (1978) citado por (Vásquez, Bernal y Liesa 2013), comentan de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico.

Estos son:

**Liderazgo intelectual:** es aquél que tiene una conciencia de propósito, no ignora su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Trabaja con reglas y analiza el ambiente.

**Liderazgo reformador:** Tiene características de habilidades políticas excepcionales. Es estratégico y proclive a las alianzas.

**Liderazgo revolucionario:** este tipo de liderazgo encabeza la transformación en un total sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.



Por su parte, Bass (1999) citado por (Vázquez, 2013) comenta y reafirma que el liderazgo transformacional requiere del desarrollo y madurez moral. Desde su visión, la formación moral de los padres, así como su vivencia escolar y extracurriculares, son aspectos que afectan de manera positiva y negativa al líder transformacional.

Si bien los tres tipos de líderes, juegan un papel importante en el desarrollo social se debe considerar su ambiente en el cual el líder ejecuta sus acciones ya que esto se relaciona con la personalidad que iría formando la mediante su formación.

El formarse como líder transformacional dependerá mucho de las cualidades y características de la persona y como el ambiente influye para ello, si bien conocemos que el conocimiento y habilidades nos brindan las capacidades para un desarrollo óptimo profesional, la inteligencia emocional juega un gran papel con el tipo de líder que uno llega a desarrollar.

### **2.2.3. Importancia del Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional, es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las organizaciones, las cuales están sometidas a numerosos cambios producto del proceso de globalización. Los líderes transformacionales responden de manera agilizada a las exigencias del entorno en conjunto de sus seguidores, en quienes han influido, alcanzando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la organización como se ha comentado, en 1978, J.M.

Como se ha comentado, en 1978, J.M. Burns, desarrolla el concepto de liderazgo transformacional en el cual el líder ejerce una influencia sobre los seguidores a través de la habilidad de la comunicación y características personales, y logra transmitir una visión ideal en la que todos desean participar; tal como es definido por Lussier y Achua (2010) “El liderazgo transformacional nos ayuda a cambiar el estado de las cosas al manejar con los seguidores los problemas del Sistema actual y visión comprometida y creativa de lo que sería una nueva organizacional...”

El líder transformacional surge en contextos de incertidumbre y se caracteriza por mantener relaciones positivas con los grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran generar confianza y cooperación en las personas que los rodean.

En diversas investigaciones se ha realizado y se ha demostrado que existe correlación entre el líder transformacional y el desempeño del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Liao y Chuang, 2007). Otras investigaciones han demostrado que trabajadores con supervisores caracterizados por el liderazgo transformacional experimentan actitudes y emociones positivas consecuentes a esto un alto grado de satisfacción laboral (Pastor, Mayo y Shamir, 2007). Asimismo, las investigaciones demostraron que el trabajo en equipo de los colaboradores y el líder transformacional son más sólidos porque perciben calidez en el trato (Piccolo y Colquitt, 2006). Finalmente, los estudios de Aragón-Correa, García Morales y Cordón Pozo (2007), Trautmann, Maher y Motley (2007), López, Peón y Ordaz (2006) han demostrado la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima, la cultura y el aprendizaje organizacional.

El líder transformacional tiene las cualidades específicas para asumir riesgos, hacer cambios de última instancia ante situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades las cuales aprovecha, y además, es capaz de lograr empatizar con el interés e inspira a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos.

Lussier y Achua (2010) resumen las características de los líderes transformacionales como agentes de cambio, visionarios, que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son flexibles, abiertos al aprendizaje y experiencia.

#### **2.2.4. Características del Liderazgo Transformacional**

Este tipo de líderes se preocupa por conocer a cada uno de los miembros de su equipo de manera individual y dinámica. El líder transformacional sabe valorar y retener el talento en su empresa.

A un líder transformacional le parece atractivo las personas que demuestran un profundo interés en el proceso, quiere que estén alineados en sus avances, que no haya ninguno que se separe del grupo, que se quede atrás. Para ello es necesario que el líder tenga unas características comportamentales que le guíen hacia el camino del éxito.

El liderazgo transformacional surge y se propone como un intercambio entre el líder y los seguidores de éste, de manera que trabajan y reciben algo a cambio. Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma.

Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, es por eso que acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. Prestan atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento.

Por todas estas razones y estas características del liderazgo transformacional, los empleados acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder transformacional, por lo que acaban formando una visión compartida. Esa visión compartida promueve la cooperación dentro de la organización, todos reman en la misma dirección y con los mismos objetivos. Barcelo, Jc (2018)

### **2.2.5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

Bass (1985, citado por Salazar, 2006) introduce cuatro categorías o dimensiones que debe tener un líder.

- **Consideración individualizada**

En forma general se trata del nivel que el líder presta debida atención a las necesidades de cada seguidor, actuando como trainer, mentor y/o inspiración. La empatía y apoyo que da el líder, mantiene en constante trabajo la comunicación. Esto abarca también la necesidad de celebrar y respetar el aporte individual de cada seguidor que aporta al equipo. La voluntad y aspiraciones que tienen los seguidores para el desarrollo personal tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

En forma particular, de acuerdo con Pons y Ramos (2005) “este componente del liderazgo transformacional se define por prestar atención y apoyo

a las necesidades individuales de cada individuo en el equipo para su mejor desempeño. Reconocen y aceptan las diferencias individuales, les escuchan atentamente, les hacen sentirse valorados, delegan en ellos tareas como medio de desarrollo, y les supervisan por si necesitan apoyo sin que se sientan evaluados. La retroalimentación, el entrenamiento y el asesoramiento son elementos importantes de esta dimensión”. En cuanto al aspecto educativo, esta dimensión implica que el director debe realizar actividades de monitoreo y acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes.

- **Estimulación intelectual**

De manera general es el grado por el cual el líder motiva a sus seguidores, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. La estimulación de la creatividad es una tarea fundamental del líder transformacional hacia sus seguidores, desarrollando que piensen de manera independiente. Para un líder, esta dimensión implica que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son oportunidades vistas como aprendizaje. Por lo tanto es que los seguidores deben cuestionarse, pensar específicamente y profundamente acerca de las cosas y encontrar mejoras para ejecutar sus tareas.

En forma específica, según Pons y Ramos (2005) “La estimulación intelectual se define como el grado por el cual el líder motiva a los subordinados a pensar una y otra vez el modo en el que tienen que realizar las cosas, promueven la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas, estimulan a sus subordinados para que sean innovadores y creativos y así aporten nuevos puntos de vista y nuevas perspectiva a los viejos problemas y situaciones”. En el marco de la educación esta dimensión, fácilmente, se vislumbraría en el rol de un director que promueve la investigación-acción de los docentes a fin de realizar propuestas de innovación pedagógica como respuestas a los problemas de la práctica del docente, así como del aprendizaje de los estudiantes.

- **Motivación Inspiracional**

Los líderes con los seguidores parten de un nivel superior de motivación para comunicarse con esperanzas y optimismo acerca del futuro y proporcionar el significado de la tarea a mano. Los seguidores sienten la necesidad de tener un

fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar; tanto el propósito y el significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo de adelante. Un liderazgo con visión al futuro y el apoyo de habilidades de mejora en la comunicación. Ellos, los seguidores estarán dispuestos a poner más esfuerzo en sus tareas, alentándolos con optimismo sobre el futuro y creyendo en sus capacidades.

De manera particular, de acuerdo con Pons y Ramos (2005), respecto a la inspiración como dimensión del liderazgo transformacional, acota lo siguiente: Esta dimensión refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo. Los líderes motivan, inspiran e impulsan a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo. Les implican en imaginarse situaciones atractivas, les desafían con estándares altos, les comunican altas expectativas y aumentan el espíritu de trabajo en equipo. Esta conducta incluye la clarificación de expectativas y de compromisos para los resultados de las metas organizacionales.. Son entusiastas y optimistas transmitiéndolo también al personal. En definitiva, esta dimensión hace referencia a aspectos intelectuales de desarrollo del trabajo y consecución de objetivos”

- **La influencia idealizada (atribuida y conducta)**

En forma general se trata del más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder transformacional alcanza un diseño de la visión y propósitos, normas que da forma a la obra y valores. El orgullo del líder aplica en los sentimientos de los objetivos de la parte interesadas, mejorando sus capacidades en el rendimiento y la prestación. La confianza, la identificación con los objetivos, emular al líder, internalizar las actitudes y los objetivos y actuar en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está son algunas de las manifestaciones de esta dimensión del liderazgo transformacional.

En forma específica, según Huici, Molero, Gómez y Morales (2012), la influencia idealizada (atribuida), implica que “los líderes altos en este factor son inspiración, valorados, considerados y consiguen la confianza de la gente Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos”; en tanto que, la influencia

idealizada (conducta), tiene el mismo significado que el factor anterior, pero están centrados en conductas específicas.

### **2.3. Definiciones conceptuales**

- Colaboradores: Persona que está siempre dispuesta a colaborar con otros. Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.

- Estimulación: es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física.

- Individualización: es una diferenciación que se hace atribuyendo a la cosa en cuestión características distintivas

- Influencia: es la calidad que otorga capacidad para ejercer determinado control sobre el poder por alguien o algo.

-Inspiración: Idea sugerida por algo de la que no se conoce lo que la ha producido.

- Líder: persona que dirige un conjunto o movimientos social, político, religioso o etc.

- Liderazgo Transformacional: este estilo de liderazgo es capaz de generar cambios valiosos, que aporten de manera positiva a los seguidores y organización.

- Motivación: Acción de motivar a una persona.

-Operativo: es aquello que se encuentra en funcionamiento

- Transformacional: que establece que un esquema oracional puede transformarse en otro mediante la aplicación de un conjunto de reglas.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Tipo de la investigación

El tipo de investigación es descriptiva, según Arias (2012) afirma que este tipo de investigación se basa en la representación de un acontecimiento, individuo o comunidad. Y tiene como finalidad implantar su desenvolvimiento según cómo se presenta naturalmente para tener un conocimiento preciso del objeto de estudio.

La investigación es de enfoque cuantitativo, estos pretenden buscar y encontrar un alcance exacto de las mediciones o indicadores el objetivo de generalizar los resultados a comunidades, poblaciones o situaciones grandes que trabajen específicamente con numeración, dato cuantificable. (Galeano, 2004).

#### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y según la temporalización es de corte transversal porque recolecta datos en un sólo momento y en un único tiempo.

Se utiliza el término de investigación no experimental para indicar genéricamente a los métodos y técnicas de investigación distinta de la estrategia experimental y cuasi – experimental. Sobresale la investigación no experimental por la no manipulación de la variable independiente no aleatorización en la formación de conjuntos. (Arnau, 1995)

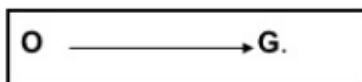


Figura 1. Diseño de la investigación

Dónde:

**O** = Observación de la muestra

**G** = Grupo de estudio o muestra (trabajadores operativos)

### **3.3. Población y muestra**

#### 2 Población

La población de estudio está comprendida por 32 trabajadores operativos que laboran en la empresa Kanay S.A.C -SecheGroup, que fueron encuestados durante el periodo 2019.

#### Muestra

La muestra es censal porque está constituida por la totalidad de la población, por ser una cantidad reducida de participantes. Conformada por los 32 colaboradores que trabajan en la empresa Kanay S.A.C.-SecheGroup.

#### **Criterios de inclusión de los participantes:**

- I. Colaboradores que oscilan la edad entre 18 y 60 años.
- II. Colaboradores de ambos sexos.
- III. Colaboradores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup.

#### **Criterios de exclusión de los participantes:**

- a) Colaboradores de otras áreas ajenas al área operativa
- b) Colaboradores con menos de tres meses laborando en la empresa

### **3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización**

La variable de estudio es el liderazgo transformacional y considera como factores socio demográficas que caracterizan a la muestra: la edad, sexo, tipo de contrato, tipo de jornada y años de experiencia.

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



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

Tabla 1. Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO	
EJERCICIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Según la teoría de Bass (1990), el liderazgo transformacional, es el cual inspira a sus seguidores; donde los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas.	Avolio y Bass(2004) categorizan a la variable de liderazgo transformacional como aquella que posee las siguientes dimensiones para su estudio: consideración individualizada (el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros); motivación inspiradora (habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, convencer a los seguidores de sus habilidades); influencia idealizada o carisma (percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad); y estimulación intelectual (empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades).	Consideración individualizada	- Responsabilidad - Desarrollo de potencial - Reconocimiento - Soporte	15,19,29,31			
			Motivación	- Confiabilidad - Desenvolvimiento	9,13,26,36			
			Inspiradora	- Optimismo - Entusiasmo al futuro - Influyentes		Muy Alto (5) Alto (4) Moderado (3)		
			Influencia	- Empoderamiento - Lealtad	6,10,14,18,21,23,25,34	Bajo (2)		
			Idealizada	- Valores de Líder - Influencia - Principios		Muy Bajo (1)		
			Estimulación	- Análisis - Innovación	2,8,30,32			
			Intelectual	- Creatividad - Resolución de problemas				

Cuestionario Multifactorial 5X

### 3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el Cuestionario MQL 5x, que sirvió para medir el nivel de liderazgo transformacional de colaboradores operativos de la empresa Kanay S.A.C - SecheGroup el cual consta de 20 ítems, que se miden con una escala de Likert A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

#### FICHA TÉCNICA: Cuestionario MQL 5X

**Autor:** Vega y Zavala (2004)

**Forma de Administración:** Individual

**Ámbito de Aplicación:** Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo MQL (forma 5x corta) de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno

**Duración:** 20 minutos (aprox.)

**Descripción del cuestionario:** El instrumento está constituido por 20 ítems que son de tipo cerrado y de opción de respuesta variada (escala de Likert). Las preguntas son cerradas, con un lenguaje claro y sencillo. El cuestionario evalúa 4 categorías o dimensiones del liderazgo transformacional: Consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual.

**Calificación:** Las preguntas son cerradas con un lenguaje claro y sencillo para que el participante marque una opción, con la cual se identifique. Las respuestas se califican en escala de Likert, que van desde los valores 1 al 5, que se detallan a continuación.

Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario

1	2	3	4	5
Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto

**Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los

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

Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable

Categorías	I-II-IV	III	Total
Muy bajo	4-7	8-14	20-38
Bajo	8-11	15-21	39-57
Moderado	12-15	22-28	58-76
Alto	16-18	29-34	77-91
Muy alto	19-20	35-40	92-100

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4. Datos socio demográficos de los colaboradores operativos de la empresa KanayS.A.C - SecheGroup , según el sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	29	91%
Masculino	3	9%
Total	32	100%

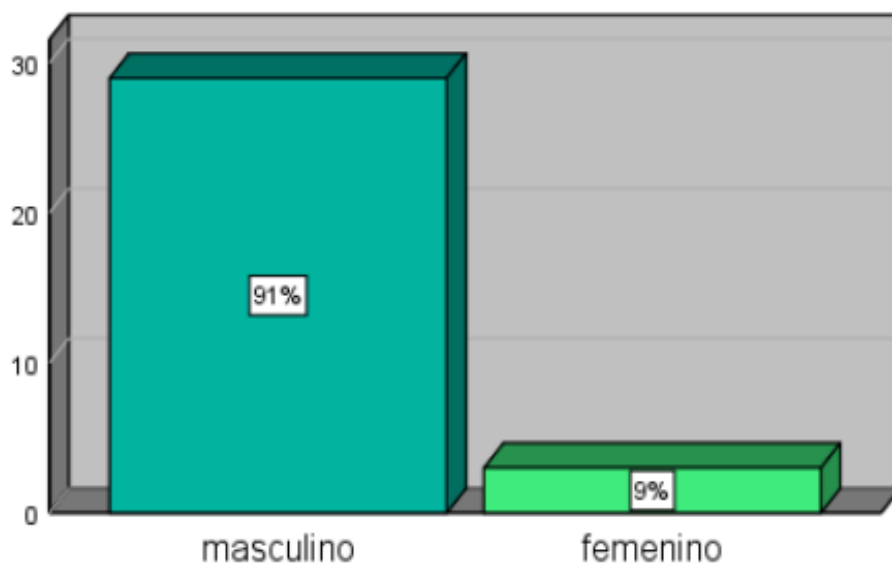


Figura 2. Datos socio demográficos de los colaboradores operativos de la empresa Kanay S.A.C- según el sexo.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la investigación determina que el mayor porcentaje de colaboradores operativos que participaron en el estudio son del sexo masculino igual al 91% (29) y el 9% (3) del sexo femenino.

Tabla 5. Datos socio demográficos de los colaboradores de Kanay S.A.C -según el tipo de contrato

	Frecuencia	Porcentaje
Fijo	11	34%
Temporal	21	66%
Total	32	100%

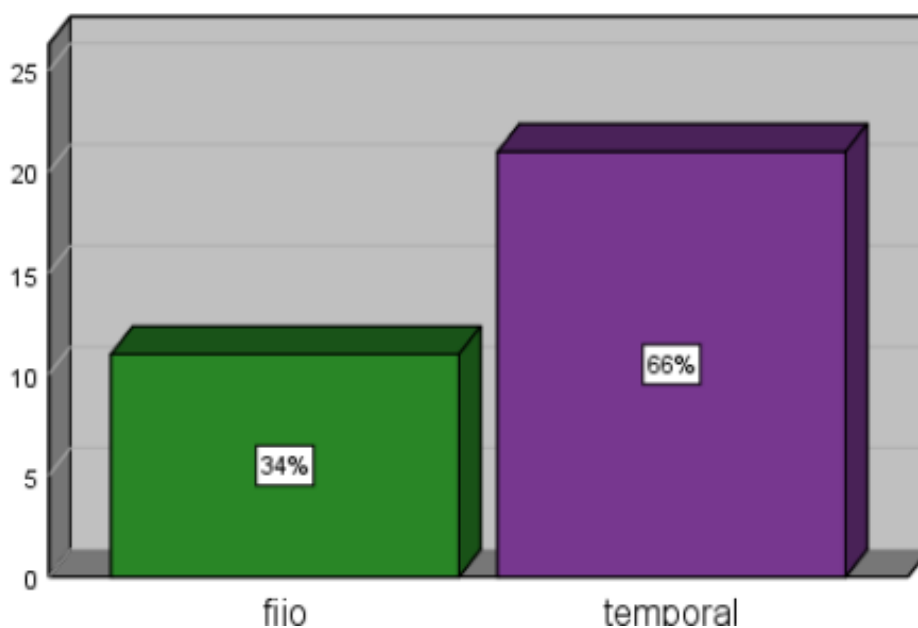


Figura 3. Datos socio demográficos de los colaboradores de Kanay S.A.C -según el tipo de contrato

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de colaboradores tiene un tipo de contrato temporal igual a 66% y el resto tiene un tipo de contrato fijo igual a 34%.

Tabla 6. Datos socio demográficos de los colaboradores operativos de la empresa Kanay S.A.C – según su edad

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 30 años	20	63%
31 a 40 años	9	28%
41 a 50 años	3	9%
Total	32	100%

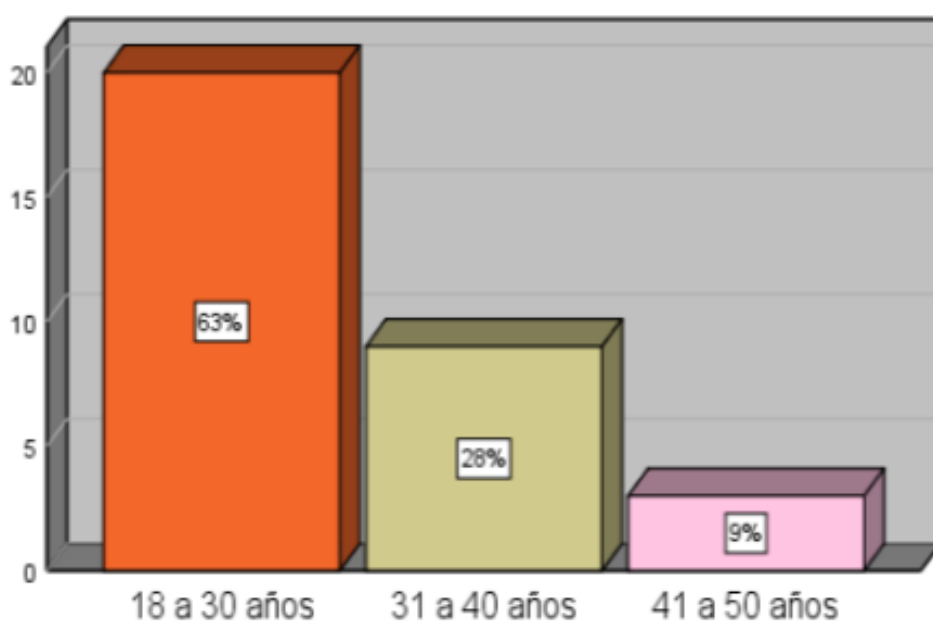


Figura 4. Datos socio demográficos de los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C – según su edad

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de colaboradores oscilan la edad entre 18 a 30 años en 63%, otro grupo entre los 31 a 40 años en 28% y otro grupo de los 41 a 50 años igual a 9%.

Tabla 7. Datos socio demográficos de los colaboradores de la empresa Kanay – según el tipo de jornada

	Frecuencia	Porcentaje
Parcial	6	19%
Completa	26	81%
Total	32	100%

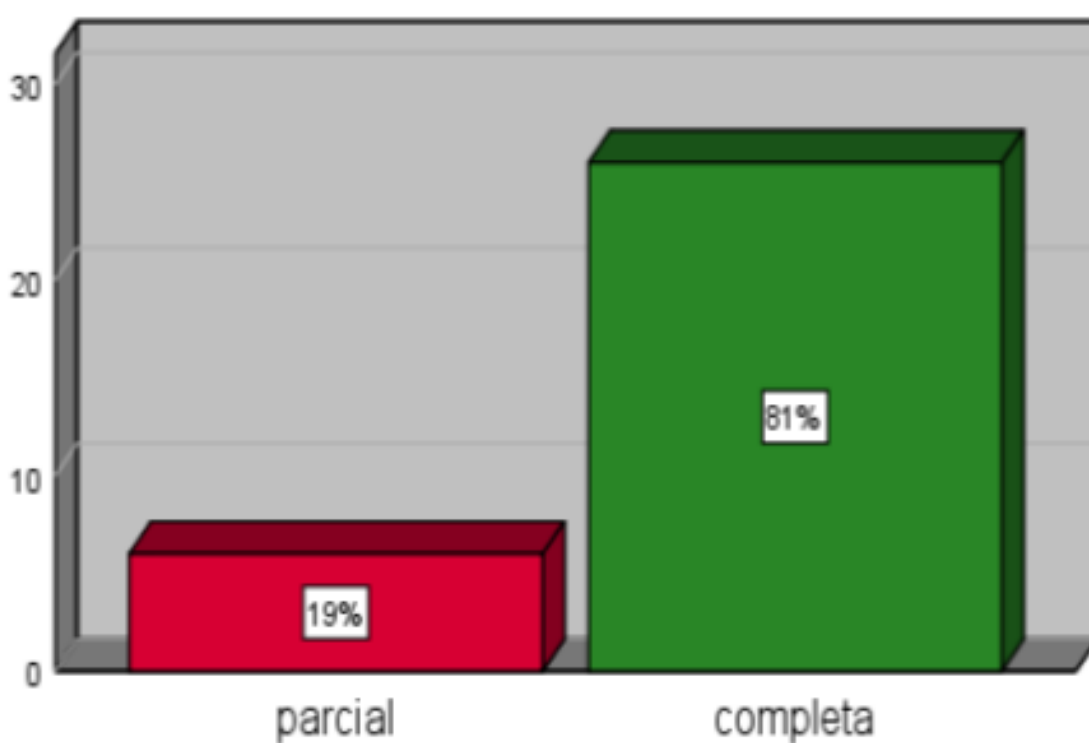


Figura 5. Datos socio demográficos de los colaboradores de la empresa Kanay - según el tipo de jornada laboral.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de colaboradores pertenecen tienen una jornada laboral completa en un 81% y otros tienen jornada laboral parcial en un 19%.



Tabla 8. Datos socio demográficos de los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C - según su tiempo de servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
menos de 1 año	11	34%
de 1 a 3 años	17	53%
de 4 a 7 años	3	9%
más de 13 años	1	3%
Total	32	100%

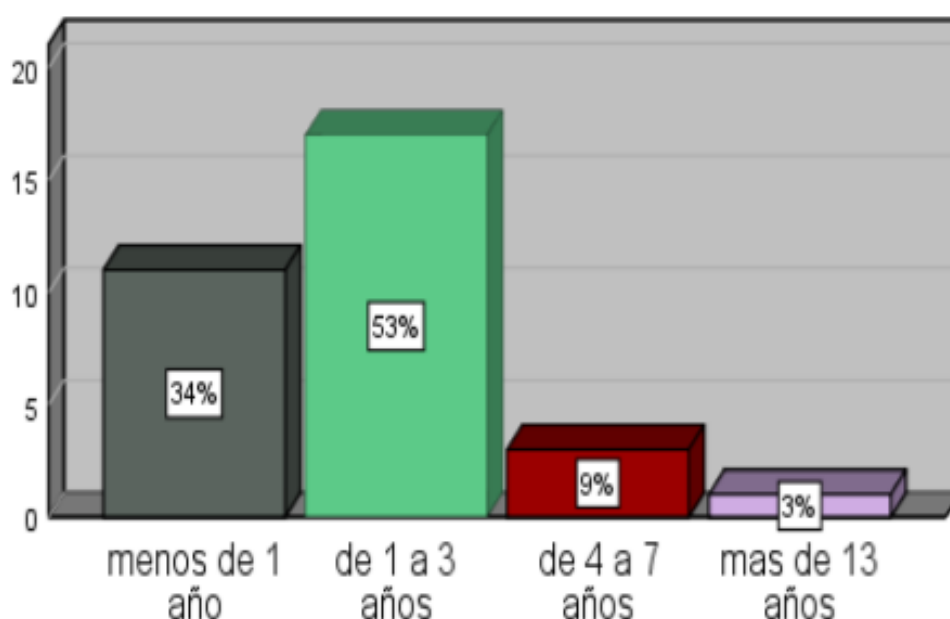


Figura 6. Datos socio demográficos de los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C- SecheGroup según su tiempo de experiencia dentro de la misma empresa que laboran.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la gran mayoría de colaboradores tiene entre 1 a 3 años igual a 53 % de experiencia, otro de menos de 1 año en 34%, de 4 a 7 años en 9% y 3% tienen más de 13 años.

## 4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 9. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de consideración individualizada

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	31%
Moderado	15	47%
Alto	4	13%
Muy Ato	3	9%
Total	32	100%

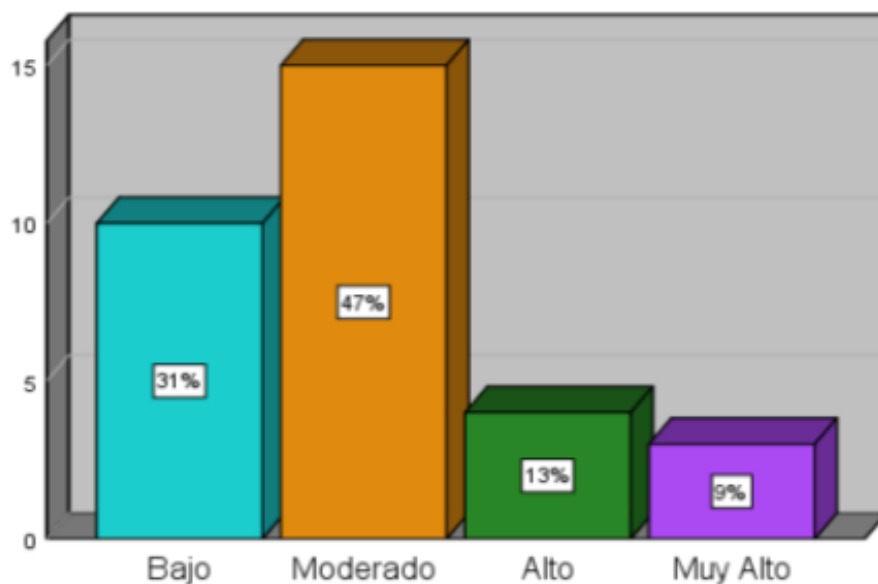


Figura 7. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – Según la dimensión de consideración individualizada

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en la dimensión consideración individualizada, los colaboradores perciben un nivel moderado en un 47 % (15), bajo en un 31% (10), alto en un 13% (4) y muy alto en un 9% (3).

Tabla 10. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de motivación inspiradora

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	1	3%
Bajo	1	3%
Moderado	17	53%
Alto	11	34%
Muy Alto	2	6%
Total	32	100%

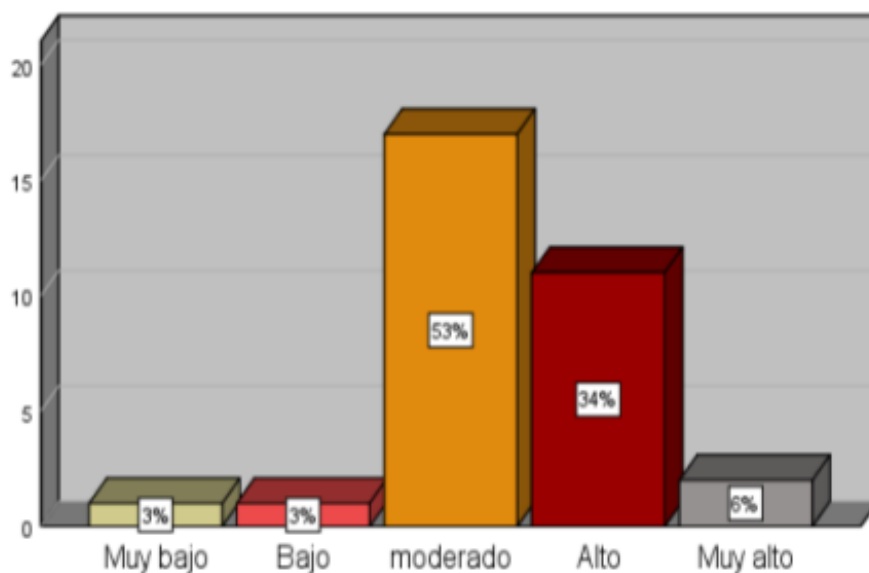


Figura 8. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de motivación inspiracional

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión motivación inspiracional se determina que los colaboradores perciben que en un 53% (13) es moderado, un 34% (11) lo considera alto, el 6% (2) lo percibe muy alto, un 3% (1) bajo y un 3% (1) lo percibe muy bajo.

Tabla 11. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de influencia idealizada

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	1	3%
Bajo	1	3%
Moderado	14	44%
Alto	11	34%
Muy Alto	5	16%
Total	32	100%

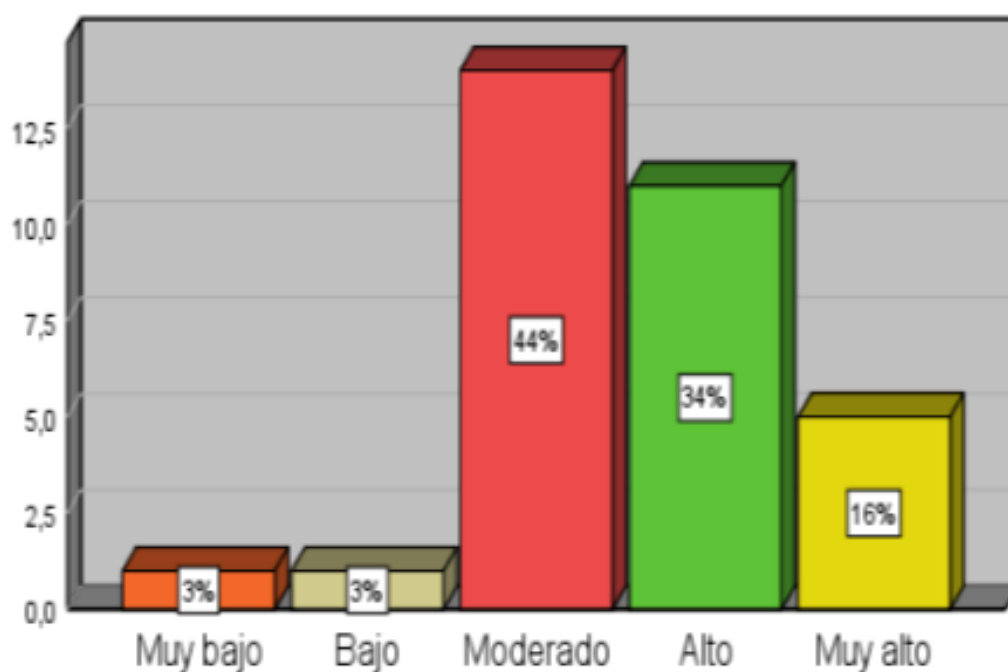


Figura 9. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de influencia idealizada

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión influencia idealizada se determina que los colaboradores perciben en 44% un nivel moderado, en 34% un nivel alto, el 16 % a nivel muy alto y en 3% a nivel bajo y muy bajo respectivamente.

Tabla 12. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de estimulación intelectual

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	1	3%
Bajo	9	28%
Moderado	12	38%
Alto	9	28%
Muy Alto	1	3%
Total	32	100%

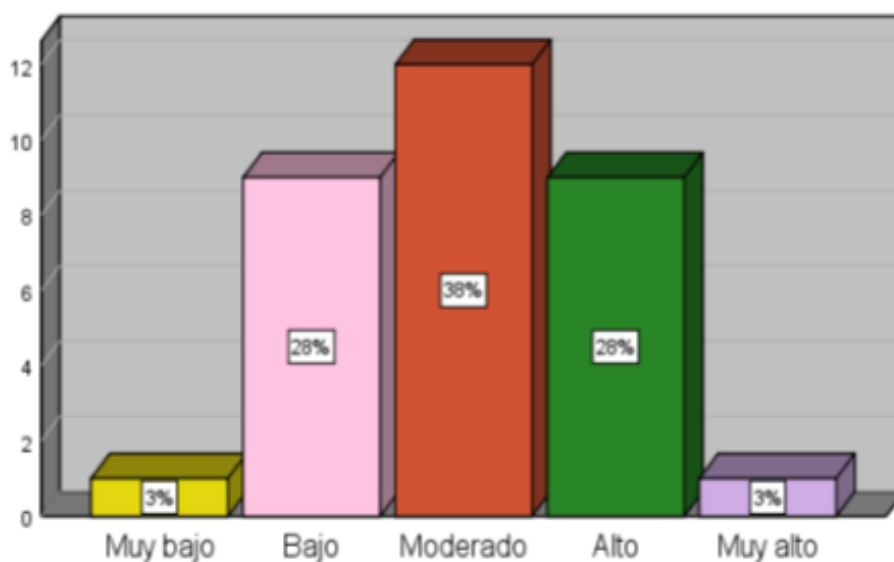


Figura 10. Ejercicio del Liderazgo Transformacional en colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – según la dimensión de estimulación intelectual

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión estimulación intelectual se determina que los colaboradores perciben en 38% a nivel moderado, el 28% lo percibe alto y bajo respectivamente, en menor proporción igual a 3% a nivel muy alto y muy bajo respectivamente.

Tabla 13. Ejercicio de Liderazgo Transformacional de colaboradores de la empresa KanayS.A.C. – SecheGroup.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bajo	1	3%
Bajo	3	9%
Moderado	21	66%
Alto	6	19%
Muy Alto	1	3%
Total	32	100%

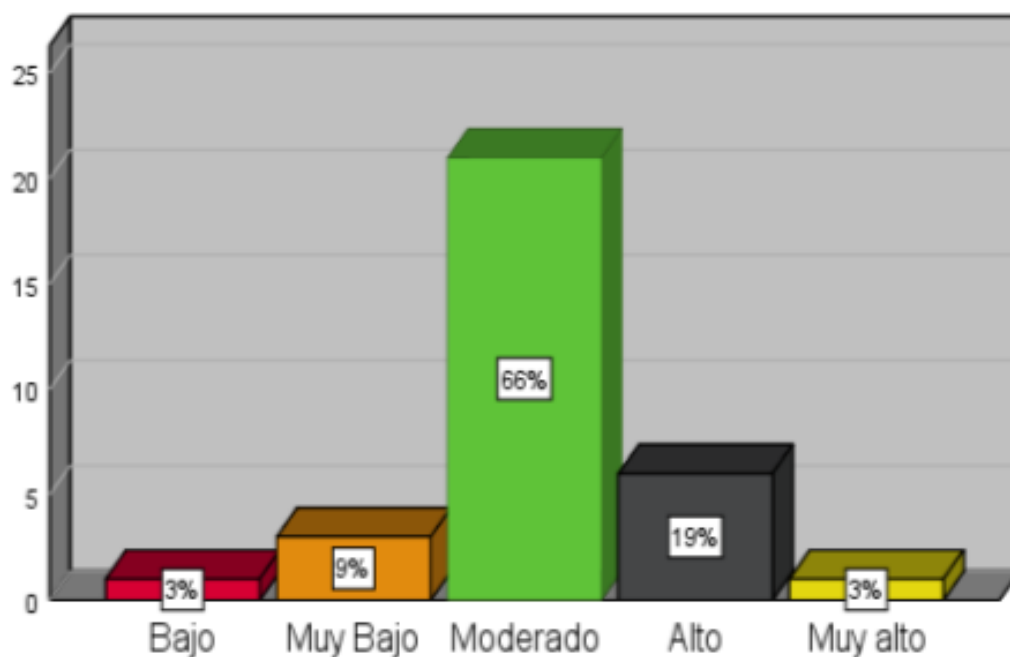


Figura 11. Ejercicio de Liderazgo Transformacional de colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en variable ejercicio del liderazgo transformacional, los colaboradores perciben en 66% un nivel moderado, un 19% lo percibe alto, el 9% a nivel bajo y el 3% a nivel muy alto y muy bajo respectivamente.

### **4.3. Procesamiento de los resultados**

Para fines del procesamiento de la información recogida, se elaboró una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con sus respectivos ítems donde se fue consignando el valor de la respuesta elegida. Luego se realizó la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

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

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

### **4.4. Discusión de los resultados**

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

En el presente estudio se determinó que el nivel de liderazgo transformacional percibida de parte del gerente de la empresa Kanay S.A.C hacia sus colaboradores alcanza en 66% un nivel moderado, lo cual representa la mayor proporción de la realidad encontrada encontrándose cierta coincidencia con la investigación de Rojas E. en su investigación “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Unanue – Lima, 2016” también refiere que un 56% de los trabajadores perciben el liderazgo transformacional como alto y un valor más alto. En dicho sentido, al comparar ambos grupos de estudio se encuentra similitud, puesto que ambos grupos en su investigación perciben el liderazgo de su líder en una positiva forma.

En las dimensiones se encontró algunas similitudes y sobresalientes, tales como en consideración individualizada que en la presente investigación se percibe con un nivel del 47% nivel moderado y en la investigación de Berdecia, Z.; Gonzales, J. y Carrasquillo,

C; (2013) “Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas” se verifico una mayor de citas con esta variable.

Por lo tanto en la dimensión motivación inspiracional se halló que la mayor parte de colaboradores perciben en 53% una de las puntuaciones más altas. Este tiene una semejanza superior con la investigación hecha por Chambilla, B. (2017) en su “Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa Rafael Díaz, Moquegua” donde también se encontró una puntuación alta de un 84% en Motivación inspiracional, considerarla como una dimensión de alta precisión a su desarrollo y énfasis a favor del colaborador.

En cambio en la dimensión estimulación intelectual se determina que los colaboradores perciben un nivel bajo en un 38 % un nivel que no le han presentado la importancia debida, Si lo comparamos con la investigación de Rojas, V. (2017) en “La percepción del liderazgo transformacional con la calidad del servicio de empresa RANSA- Callao” se encontró que el estímulo intelectual de los colaboradores es percibido en un 56.9% diferencia alta a comparación de nuestro resultado ya que se priorizo la importancia de la fomentación del conocimiento en su programa de capacitación.

En general, habiendo establecido coincidencia y alguna que otra diferencia en varios de los factores analizados en la presente investigación con los resultados de otros autores e instituciones, se fortalece la necesidad de brindar un mejor ejercicio de liderazgo transformacional.

#### **4.5. Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

El liderazgo del ejercicio transformacional percibido por los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup se da en un nivel moderado a un 66%, encontrando pequeñas falencias en ciertos niveles como en la consideración individual y la estimulación intelectual.

Se demuestra también que existe un nivel de importancia por el desarrollo global de la empresa y el colaborador.



En la dimensión de consideración individualizada los colaboradores perciben en 47 % un nivel moderado, debido al grado de insatisfacción que tienen hacia la percepción en algunos aspectos laborales, la falta de atención, falta de reconocimiento y soporte al personal.

En la dimensión motivación inspiracional allí mayor parte de colaboradores perciben en 53% un nivel moderado, propiciado por las buenas relaciones que establece entre líder y colaborador, transmisión de energía y comprensión para con el trabajo, desde el desarrollo personal y profesional, aunque requiere un mayor énfasis para fortalecerlo.

En la dimensión influencia idealizada se determina que la mayoría de colaboradores perciben en 44% un nivel moderado, por la empatía y el respeto ganado por los líderes de la empresa.

En la dimensión estimulación intelectual se determina que los colaboradores perciben un nivel moderado en 38 %, debido a que este factor es desarrollado por los líderes de la empresa a escala media, induciendo no solo con los conocimientos teóricos si no también prácticos.

#### **4.6. Recomendaciones**

En base a las conclusiones establecidas, se brinda ciertas recomendaciones en el afán de mejorar el ejercicio de liderazgo transformacional de los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup.

La empresa Kanay S.A.C. –SecheGroup debe realizar un programa de intervención dirigido al personal y representante del área con la finalidad de mejorar la calidad de su líder y de la atención que se le brindan.

El área de Recursos Humanos debe seguir fortaleciendo la importancia de los colaboradores que asisten a su centro laboral, mediante actividades de integración grupal, tales como desarrollo de talleres productivo, paseos, celebración de fechas importantes, etc.; con la finalidad de que los colaboradores mejoren relaciones interpersonales y fortalecer su individualidad laboral.

El gerente del área y responsables deben mejorar y fortalecer el buen trato, atención y apoyo, para que este grupo se sienta a gusto, seguros y motivados al trabajar con Kanay S.A.C. – SecheGroup.

El gerente a cargo de los colaboradores en la empresa, debería recibir asesorías de coaching empresarial para de esta manera pueda mejorar habilidades y poder también transmitir el aprendizaje y desarrollo con sus colaboradores, para fortalecer lazos con el equipo y el clima organizacional.

Los responsables de cada sub área del personal deberían solicitar a recursos humanos o gerente diferentes talleres y capacitaciones para capacitar y actualizar a su personal.

## CAPÍTULO V

### Programa de intervención

#### 5.1. Denominación Del Programa

Taller: Liderazgo transformacional en la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup.

#### 5.2. Justificación Del Problema

Hoy en día, el campo del liderazgo ya no se centra únicamente en el gerente y/o jefe del equipo como eje dominante sino también incluye características positivas hacia con los empleadores, compañeros, entorno / contexto y la cultura.

El interés para estudiar el liderazgo transformacional se deriva de las diferentes carencias que este demandaba. Como son el bajo rendimiento laboral, baja motivación interna y externa, débil desarrollo de intereses para la superación profesional y/o personal.

Estos cambios acelerados en el mundo laboral se dan debido a los avances tecnológicos y sociales, que traen consigo un nivel de competencia a lo interno de las organizaciones teniendo que buscar mantener motivado al colaborador pero muchas ocasiones solo se consigue preocupación y ansiedad por enfrentar los retos que imponen estos cambios tanto a los individuos, las organizaciones y los estados. Por ello, han surgido diversas teorías de liderazgo de forma evolucionada que junto a otros factores podrían dar una respuesta a los cambios originados (Gutiérrez, 1999).

El liderazgo es un fenómeno interrelacionado con las características de personalidad y es eficaz para dinamizar a un grupo o institución en metas compartidas partiendo de los diferentes problemas que este consigue en su mal desempeño.

La sociedad exige que las organizaciones respondan a ciertas exigencias sin embargo en América latina los resultados son distintos; esto se puede constatar a través del cierre de diferentes organizaciones, con consecuencias como: crisis económica, conflictos de valores organizacionales, excesiva informalidad dentro de las empresas, o desinterés por el progreso de la sociedad.

En relación al ámbito nacional la situación es similar a otros países latinos; las empresas tienden a fracasar por distintas razones, pero uno de sus causales principales es la falta de una cultura de liderazgo.

El diario Gestión (2015), hace hincapié en la carente cultura de liderazgo que las empresas peruanas poseen, además de la repercusión que esta tiene en la satisfacción de sus trabajadores, asimismo señala que, un gran porcentaje de autoridades organizacionales, siguen considerando el protocolo inquisidor de trato hacia sus colaboradores, indicando que la función de los mismos, se basa en el resultado, dejando de lado la motivación que ellos puedan recibir. Bajo esta premisa, tenemos a Bass (2000), quien menciona que el liderazgo transformacional busca que los trabajadores se comprometan con el cumplimiento de objetivos en la organización para lograr ello, la clave está en el trato humanizado basado en valores, crecimiento personal, autoestima y autorrealización.

El Diario La Prensa (2015), indica que, en América Latina, durante los últimos 5 años, el crecimiento de capacitaciones en cuanto a Liderazgo, ha aumentado en más del 300% que, en años anteriores, indicando la necesidad de las organizaciones por el acoplo de dichas habilidades.

En la actualidad muy pocos autores hablan del Liderazgo Transformacional y comentar que es una pieza clave en el manejo de las organizaciones pues se admite ampliamente que su ejercicio es una herramienta clave en la mejorar la motivación, la individualidad, confianza y el auto reconocimiento de lo que acontecen en las empresas y un factor que incide en el desarrollo de la productividad. Los empleadores y sus lugares de trabajo donde se desempeñan y estas exigen que los empleados lleguen a una capacidad optima y sean líderes transformadores, buscando mantener la efectividad para fomentar una visión a largo plazo de buena productividad y satisfacción laboral y dejar de lado los sesgos que acontecen en la actualidad que perjudican el clima y afecta directamente a los colaboradores.

Una pieza fundamental para el alcance de objetivos en las empresas es que el líder sepa el estilo adecuado que debe mantener, para que de esta manera se pueda diseñar algún plan estratégico que logre un rendimiento apreciable y favorable, de calidad en el desempeño del personal que tiene a cargo (Diazet al., 2011).

Es por esto que, en este proyecto de intervención se pretenden trabajar el reforzamiento del liderazgo transformacional de los colaboradores para que de esta manera se puedan empoderaren habilidades y conocimientos.

### **5.3. Objetivos del programa**

#### **5.3.1. Objetivo General**

Incrementar el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

- Potenciar el liderazgo transformacional percibidos en los colaboradores de la empresa kanay S.A.C. – SecheGroup
- Fomentar la motivación para el incremento del liderazgo transformacional en la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup
- Aumentar el liderazgo transformacional para mejora de la comunicación efectiva y buscar la integración con el equipo de trabajo. – SecheGroup

### **5.4. Sector Al Que Se Dirige**

Colaboradores de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup

### **5.5. Establecimiento De Problemas / Metas**

Conducta Problema

Estamos en una nueva época donde la gestión del talento requiere un nuevo liderazgo, en muchas organizaciones encontraremos conductas problema que son la causante o resultado de un mal liderazgo, tales como: la baja motivación, la baja autoestima, la agresividad verbal, factores de fácil distracción, falta de energía, mal desempeño, mal trabajo en equipo.

Es considerado al liderazgo como calidad de la conducta en personas cuando se encuentran guiando a otras en un esfuerzo organizado. Hemphill y Coons (1957) el comportamiento del individuo cuando está dirigiendo las actividades del grupo hacia el

logro de una meta compartida. Para Bowers y Seashore (1966) el liderazgo transformacional es el comportamiento organizacionalmente útil que se despliega por un miembro organizacional dirigido hacia otros miembros. Dentro de la tradición de la dinámica de grupos el liderazgo se define como la ejecución de aquellos actos del grupo que ayudan a que éste alcance sus objetivos (Cartwright y Zander, 1968). De esta manera simplificada el líder hace y puede observar y no los que son, cuando esta desempeñando un rol de líder (Northouse, 2009).

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

### Conducta Meta

En este sentido y para que la definición de liderazgo sea consistente con el enfoque, pueda ser definido en función de conductas observables que el individuo despliega y se encuentra dirigiendo a un grupo que ejerce influencia al comportamiento de sus seguidores para llegar a los objetivos propuestos. Se asume que estamos ante la presencia de un líder cuando el individuo despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas, y será eficaz en la medida en que logre combinar esas dos conductas. Equilibrar las ventajas del enfoque democrático que generalmente aporta al compromiso, lealtad, participación y satisfacción con el autocrático que puede contribuir al orden, la solución de problemas y la consistencia (Bass, 2008).

Del cual nosotros buscaremos incrementar las conductas positivas del liderazgo transformacional, para que de esta manera los colaboradores tengan mejores roles como agentes activos al cambio de manera grupal e individual encontrando la satisfacción de desempeñar con optimismo y energía en sus funciones diarias.

## 5.6. Metodología de la Intervención

Podemos definir al taller como un lugar de trabajo y aprendizaje, donde el participante es entrenado a partir del hacer. Y, desde el campo podemos agregar que se llevan a cabo situaciones de aprendizaje-enseñanza apropiadas a la situación de problemas reales, con la participación activa del facilitadores y participantes, organizados por medio de la elaboración del programa. Los colaboradores son los protagonistas, participan activamente, tienen curiosidad, se comprometen y se responsabilizan personalmente de sus acciones. Trabajan individualmente y en equipo, y, en la cual la convivencia forma parte de un aprendizaje.

Schön, 1998 sostiene “puede suceder que una vez finalizada la acción presente del taller, retomemos nuestro pensamiento sobre lo que hemos hecho para descubrir cómo nuestro conocimiento en la acción pudo haber contribuido a ese resultado inesperado. Es como detenerse para pensar. Lo denomina Reflexión sobre la reflexión en acción”

El enfoque fundamental de intervención es presentar el taller como actividad que tiene como eje central la participación de todos los protagonistas del proceso enseñanza-aprendizaje. Esta actividad incluye la cooperación, organizándola como estrategia de para potencializar la creatividad, conservar la espontaneidad, la toma de decisiones y los saberes previos. El taller constituye un escenario para aprender haciendo, a partir de la negociación de significados entre el facilitadores y participantes.

Sobre los criterios en la elaboración del programa y sobre las expectativas de los resultados esperados. La teoría, la investigación y la acción son cuatro dimensiones del proceso de aprendizaje que se produce en el taller. De este modo, el grupo se puede convertir en un espacio transformador en el que todos sean los actores del conocimiento, desarrollando las herramientas adecuadas, y que las mismas favorezcan a un modo de abrir espacio al intercambio entre colaboradores, líderes y facilitador.

En esta intervención se presenta 10 sesiones que contarán con recursos variados, tiempos estimados y diferentes objetivos por taller.

## **5.7. Recursos**

### **5.7.1. Recursos Humanos**

- Facilitadores
- Gerente y/o Jefes
- Colaboradores

### **5.7.2. Recursos Materiales**

- Sillas
- Mesas
- Cupones de cursos libres
- Pelota de playa
- Hojas
- Lápices
- Lapiceros
- Colores
- Plumones de colores
- Plumones de pizarra
- Tijeras
- Pizarras
- Papelotes
- Cartulina
- Posit de colores



-Ovillos de lana

- Tapaojos

Recursos Tecnológicos:

-Proyector

- Laptop

- Equipo de música

Infraestructura:

-Salón

## **5.8. Procedimientos**

### **SESION 1**

Nombre

El autoconocimiento

Objetivos

Desarrollar el autoconocimiento, consciencia de introspección

Actividad

El facilitador se dispondrá a presentarse ante el grupo, e informar que después de la evaluación se recabaron datos para así llevar un plan de intervención, por lo cual, se dará una breve explicación sobre el auto concepto general

Se procede a dar las indicaciones de la dinámica,

El facilitador del grupo pide que cada integrante del grupo, de manera individual, escriba en un papel “analizar y escribir sus fortalezas y áreas de mejora, es totalmente personal así que siéntanse libre de poner lo que deseen”.

Pasado el tiempo que hayan acordado previamente, se pedirá a cada persona guardar temporalmente la hoja.

Finalizando las dinámicas se les solicitara que abran nuevamente la hoja guardada en un inicio y la lean, reflexionando que nuevas fortalezas más desearían tener y que necesitan más reforzar.

Recursos Humanos:

-Facilitador

Recursos Materiales:

-Papel

-Lápiz

Recursos Tecnológicos:

-Proyector

-Laptop

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

Total 45 min

## **SESION 2**

Nombre

Yo Líder

Objetivos

Desarrollar el potencial en liderazgo para reforzar y formar nueva habilidades

Actividad

Se procede a dar las indicaciones de la dinámica, el facilitador dividirá a los participantes en 4 grupos para luego entregar los materiales que se pondrá en las mesas para su desarrollo, la música será para amenizar la dinámica, cuando se haya separado el material una cartulina para cada uno.

Dibujaran en cada cartulina un árbol con hojas para eso usaran los posit de colores, en cada una de ellas escribirán características que tienen como líder (un color de posit) y características que desearían tener o reforzar (de otro color)

Al finalizar reflexionaran sobre ellas y podrán debatir en sus grupos las características más importantes de un buen líder.

Recursos Humanos:

-Facilitador

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-Posit de Colores

-Plumones de Colores

-Cartulina

Recursos Tecnológicos:

-Equipo de Sonido

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

45min

### **SESION 3**

Nombre

Respeto

Objetivos

Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto.

Actividad

El facilitador del grupo solicitará a cada integrante, escriba en un papel los derechos que considera que tienen en el ámbito familiar, el laboral y dentro de la sociedad.

Se dividirá el grupo en subgrupos, en función del número de integrantes y se les pedirá que identifiquen 5 derechos que tengan en común en las áreas mencionadas con anterioridad (familia, trabajo y sociedad).

Tras pasado el tiempo que se haya acordado previo, cada grupo expone sus conclusiones, abriendo un debate en grupo.

El facilitador les pide que nuevamente se pongan en grupos y piensen que derechos tienen las personas que los rodean en el contexto familiar, laboral y la sociedad en general.

Una vez haya terminado, se debatirá como se puede respetar a los demás, haciéndonos respetar.

Recursos Humanos:

-Facilitador

-Gerente

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-Lapiceros

-Plumones

-Papel

-Cartulina

Recursos Tecnológicos:

-Proyector

-Laptop

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

50min

## **SESION 4**

Nombre

Comunicación Asertiva

Objetivos

Identificar los obstáculos que aparecen en el proceso comunicativo.

Actividad

El facilitador introduce la dinámica, explicando que tienen que pensar y escribir en situaciones en las que no se han sentido felices con una conversación o comunicación.

Cada persona empieza a compartir con el grupo y entre todos con ayuda de la pizarra, se identifican que elementos o momentos condujeron al fracaso.

A continuación se presentan con mímica algunos de los ejemplos.

Puede presentarse de manera individual o grupal..

El participante cuyo ejemplo se este realizando, deberá alterar el estado de las figuras hacia la comunicación asertiva.

Para finalizar, se realiza un debate en el que cada uno pueda expresar su opinión y sentimientos.

Recursos Humanos:

-Facilitador

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-Papel

-Lápices

-Pizarra



-Plumones de pizarra

Recursos Tecnológicos:

-Proyector

-Laptop

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

45min

## **SESION 5**

Nombre

Empatía

Objetivos

Compartir sentimientos con el resto de compañeros.

Crear una historia en común.

Fortalecer los vínculos y relaciones.

Actividad

El facilitador del grupo introducirá el tema en cuestión. Los temas siempre estarán relacionados con algún inconveniente o conflicto de la empresa.

El grupo formara dos grupos y harán un círculo, este consistirá en que la persona que tiene el ovillo de lana compartirá con el grupo aquello que desee.

Luego, deberá pasar el ovillo al compañero que desee.

Este deberá comentar lo que quiera agarrando el ovillo.

La dinámica acabara cuando hayan participado todos y cogido el ovillo..

La reflexión final deberá ir acompañada del tejido formado en el entorno del equipo y las relaciones que surgen dentro del mismo.

Recursos Humanos:

-Facilitador

-Gerente

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-2 ovillos de lana

Recursos Tecnológicos:

-Equipo de música

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

Total 50 min

## **SESION 6**

Nombre

Creatividad

Objetivos

Potenciar la creatividad y la empatía.

Usar el dibujo como método de expresión.

Actividad

El facilitador, indica que deberán sentarse en parejas, uno frente al otro (de preferencia que se conozcan).

Cada persona cogerá un color. Cuando todos lo tengan deben formar parejas que tengan un lugar distinto.

Deben dibujar algo que quieran compartir con esa persona o decírselo.

.Durante el tiempo no está permitido hablar.

El facilitador deberá estar atento del como fluyan las relaciones y como van los dibujos.

La reflexión final es sobre lo que han sentido y como lo han expresado a través del dibujo. También sobre cómo se han sentido sin poder hablar mientras dibujaban.

Recursos Humanos:

-Facilitador

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-Papel

-Colores

-Plumones de colores

-Tijeras

Recursos Tecnológicos:

-Equipo de Sonido

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

45min

## **SESION 7**

Nombre

Motivación

Objetivos

Reforzar el interés el estímulo intelectual con temas del trabajo

Actividad

El facilitador contara con la presencia del gerente, quien ante el grupo brindara unas palabras de agradecimiento por el trabajo brindado e interés en la participación de los talleres así como también el facilitador.

Se procede a dar las indicaciones de la dinámica, se pondrá a rodar la música todo estarán parados y se soltara las pelota entre todos, una vez pare la música quien tenga la pelota recibirá una pregunta de parte del gerente, si esta es respondida de manera correcta será el ganador.

Al finalizar se tendrá la lista de ganadores, se les dará su premio

Recursos Humanos:

-Facilitadores

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-Cupones de Talleres

-Cursos Libres

-Pelota de playa

Recursos Tecnológicos:

-Equipo de música

Infraestructura:

-Salón

Tiempo

Total 45 min

## **SESION 8**

Nombre

Compromiso Organizacional

Objetivos

Comprenderán la importancia de la organización.

Actividad

Esta dinámica de liderazgo tampoco requiere de grandes ubicaciones o recursos.

El juego consiste en situar a los colaboradores de forma aleatoria por la sala y solicitarles que cierren los ojos o que se los venden. La dinámica trata de que los integrantes deberán contar hasta un número determinado de forma ordenada, pero dos personas no podrán repetir la misma cifra a la vez. Si este ocurre, deberán empezar de nuevo.

Conforme avance la dinámica, comprobaremos cómo el grupo comienza a estar más sincronizado mentalmente, terminando la secuencia sin necesidad de ver.

Recursos Humanos:

-Facilitadores

-Gerente

-Colaboradores

Recursos Materiales:

-Tapaojos

Infraestructura:

-Salón

Recursos

-Ninguno



Tiempo

Total 45 min

## 5.9. Resumen de Actividades

<b>SESION</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>
1	El autoconocimiento	Desarrollar el autoconocimiento.	Dinámica Individual	R. Humanos y R. materiales	45 mints.
2	Yo Líder	Desarrollar el potencial en liderazgo para reforzar y formar nueva habilidades	Dinámica Grupal	R. Humanos y R. materiales	45 mints.
3	Respeto	Aprender a hacer valer la opinión personal partiendo de una situación de respeto.	Dinamia grupal	R. Humanos y R. materiales	50 mints.
4	Comunicación Asertiva	Identificar los obstáculos que aparecen en el proceso comunicativo.	Dinámica Grupal	R. Humanos y R. materiales	45 mints.
5	Empatía	Fortalecer los vínculos y relaciones.	Dinámica Grupal	R. Humanos y R. materiales	50 mints.
6	Creatividad	Potenciar la creatividad y la empatía.	Dinámica Grupal	R. Humanos y R. materiales	45 mints.
7	Motivación	Reforzar el interés el estímulo intelectual con temas del trabajo	Dinámica Grupal	R. Humanos y R. materiales	45 mints.
8	Compromiso Organizacional	Comprenderán la importancia de la organización.	Dinámica Grupal	Ninguno	45 mints.

### 5.10. Cronograma

Tiempo Actividades	OCT				NOV			
	6	13	20	27	3	10	15	17
El autoconocimiento	G19AM G23PM							
Yo Líder		G19AM G23PM						
Respeto			G19AM G23PM					
Comunicación Asertiva				G19AM G23PM				
Empatía					G19AM G23PM			
Creatividad						G19AM G23PM		
Motivación							G19AM G23PM	
Compromiso Organizacional								G19AM G23PM

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Arias F. (2012) *El proyecto de investigación*. 6ta edición. Editorial Episteme: Caracas. Recuperado de: <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION%20N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Bass B. y Avolio B. (2006) *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos
- Bracho, O. y García, J. (2012) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Berdecia, Z.; Gonzales, J. y Carrasquillo, C; (2013) *Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas* Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2013, Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/cruz.pdf>
- Burns J. (1978) *Leadership*. New York. Harper&Row
- Castro, L (2013) *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao*, Recuperado en: [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2316/1/castro\\_ll.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2316/1/castro_ll.pdf)
- Contreras, F.; Villegas, F.; Pedraja, L y Rodríguez, E. (2016) *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile*, 41(9) Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- Chacón, L. (2016) *Liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7439>

- Chambilla, B (2017) *Estilos de Liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la institución educativa* Rafael Díaz, Moquegua 2017, Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2465>
- Duran, M., Castañeda D., Bracho, O. y García, J.(2015) *Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimientos en dos empresas de servicios*. Recuperado de: [https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/149](https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/149)
- García V., Jiménez M., Gutiérrez L. (2011) *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation*, Andalucía España, Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/e47e/a9669befef9ffb92e57b722f3cc84a64b853.pdf>
- Galeano, M. (2004) *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* Revista Teoría y praxis investigativa. Fondo Editorial Eiafit
- Ganga, F.; Villegas, F.; Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016) *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile*. Asociación Interciencia Caracas, Venezuela Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>
- Hermosilla, D.; Amutio, A.; Da costa, S. y Paez, D.(2016) *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Journal of Work and Organizational Psychology. Elsevier España. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2313/231349103001/6>
- Huici C.; Molero, F.; Gómez, A.; Morales; J. (2012) *Psicología de grupos*. Universidad Nacional de Educación a distancia. Edición digital. Recuperado de: <https://psicolebon.files.wordpress.com/2016/06/psicologic3ada-de-los-grupos.pdf>
- Leithwood K, Mascall B. y Strauss T. (2009) *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU.

- Lerma (2007) *Liderazgo emprendedor. Como ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: International Thomson Ediciones, S.A.: México, D.F.
- Martínez Y. (2007) *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública de Santiago de Surco*, (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ\\_CONTRERAS\\_YSRAEL\\_LIDERAZGO\\_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006) *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*, Revista de la Universidad militar nueva granada Colombia, Facultad de Economía (investigación y reflexión), Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Molero F. ,Recio P., Cuadrado I. (2010) *La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España a través del MQL*. Recuperado de:  
[http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=3053](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053)
- Nader, M.; Castro, A. (2007) *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass*. Universitas Psychologica 16 (3) Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/647/64760318/2>
- Peralta Y.,Olsen C.,Pezzi L. y Sanjurjo N. (2016) *Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata*. Psicoperspectivas. American Psychological Association. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/2017-57289-013>
- Perilla L. y Gómez-Ortiz V. (2017) *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder* 33 (2), Universidad de los andes, Bogotá, Colombia, Recuperado de:  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622017000200095](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622017000200095)

Pons, M. y Ramos J. (2005) *Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España. Recuperado

de:<http://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/2313/231324583002/1>

Rojas, V. (2017) *La percepción del liderazgo gerencial transformacional con la calidad del servicio de la empresa RANSA – Callao 2017*, Universidad Cesar Vallejo Perú, Recuperado

de:[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14341/Rojas\\_CVG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14341/Rojas_CVG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salazar, M. (2006) *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden* Unirevista. Universidad de Viña del Mar, Chile. Recuperado

de:<http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Vázquez, S.; Bernal, J.; Liesa, M. (2013) *La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

Velásquez, B.; Calle, M.; Remolina N. (2006) *Teorías neurocientíficas del aprendizaje y su implicación en la construcción de conocimiento de los estudiantes universitarios* Tabula Rasa. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Bogotá, Colombia

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600512.pdf>

## **ANEXOS**

- **Matriz de Consistencia**
- **Cuestionario de Liderazgo Multifactorial ( MLQ- 5x)**
- **Carta de Aceptación**
- **Fotografías de la muestra**



## ANEXO 1. Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?	Determinar el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.	La investigación es de tipo descriptivo, transversal, con un diseño No experimental y con un enfoque cuantitativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
<p>-¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión consideración individualizada, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?</p> <p>-¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión motivación inspiradora, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?</p> <p>-¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión influencia idealizada, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. - SecheGroup, periodo 2019?</p> <p>-¿Cuál es el nivel del ejercicio de liderazgo transformacional, según la dimensión estimulación intelectual, que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C. – SecheGroup , periodo 2019?</p>	<p>- Identificar según la dimensión consideración individualizada, el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.</p> <p>- Identificar según la dimensión motivación inspiradora, el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.</p> <p>- Identificar según la dimensión influencia idealizada, el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.</p> <p>- Identificar según la dimensión estimulación intelectual, el nivel de ejercicio de liderazgo transformacional que perciben los trabajadores operativos de la empresa Kanay S.A.C – SecheGroup, periodo 2019.</p>	<p>La población de estudio está comprendida por 32 trabajadores operativos que laboran en la empresa Kanay S.A.C - SecheGroup, que fueron encuestados durante el periodo 2019.</p> <p style="text-align: center;">N= 32 operativos</p> <p>La muestra es censal porque está constituida por la totalidad de la población, por ser una cantidad reducida de participantes. Conformada por los 32 colaboradores que trabajan en la empresa Kanay S.A.C.- SecheGroup.</p>

## Anexo 2. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ- 5x)

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-5X) FORMULARIO PARA TRABAJADORES

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
Área \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una **descripción del Liderazgo del Jefe actual de su centro laboral**. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

Agradecemos de antemano su colaboración.

#### DATOS PERSONALES

**Instrucciones:** Los siguientes ítems guardan relación con *sus datos personales y del centro laboral*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

- |                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| - Sexo             | (3) 41 a 50 años               |
| - Masculino        | (4) 51 a 60 años               |
| - Femenino         | - Dedicación al Centro Laboral |
| - Tipo de Contrato | (1) Jornada parcial            |
| a) Fijo            | (2) Jornada completa           |
| b) Temporal        | - Su tiempo de experiencia     |
| - Edad             | (1) Menos de 1 año             |
| (1) 18 a 30 años   | (2) De 1 a 3 años              |
| (2) 31 a 40 años   | (3) De 4 a 7 años              |
|                    | (4) De 8 a 12 años             |
|                    | (5) Más de 13 años             |

**Instrucciones:** Aparecen a continuación veinte afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Supervisor/a o Jefe/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

MI SUPERVISOR/A O JEFE/A...

- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas 0 1 2 3 4 5
- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes 0 1 2 3 4 5
- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problema 0 1 2 3 4 5
- Habla de forma optimista sobre el futuro 0 1 2 3 4 5
- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella 0 1 2 3 4 5
- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas 0 1 2 3 4 5
- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber 0 1 2 3 4 5
- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores 0 1 2 3 4 5
- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo 0 1 2 3 4 5
- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo 0 1 2 3 4 5
- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar 0 1 2 3 4 5
- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma 0 1 2 3 4 5
- Demuestra un sentido de autoridad y confianza 0 1 2 3 4 5
- Presenta una convincente visión del futuro 0 1 2 3 4 5
- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros 0 1 2 3 4 5
- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos 0 1 2 3 4 5

- Me ayuda a mejorar mis capacidades 0 1 2 3 4 5
- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo 0 1 2 3 4 5
- Enfatiza la importancia de una misión común 0 1 2 3 4 5
- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas 0 1 2 3 4 5

### Anexo 3. Carta de Aceptación



Lima, 10-de Enero del 2019

Carta 0012/GPRT-KSACCSG2019

Dr. Ramiro Gómez Salas  
Decano de la facultad de Psicología y Trabajo social  
Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Presente.-

De nuestra consideración

De manera cordial manifiesto, que fue aceptado el pedido de la Srta. **GERALDINE ROMINA ROJAS MONTES**, estudiante de la carrera profesional de Psicología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para que pueda realizar la muestra de su investigación en nuestra empresa Kanay S.A.C. Seché Group y así pueda optar por el título profesional.

Sin otro particular me despido esperando estrechar lazos de colaboración mutua.

Afentamente.



Ing. Edwin Chávez Coronado  
RESPONSABLE TÉCNICO  
CIP-125987

#### Anexo 4. Fotos de la muestra

