

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela Profesional de Administración



TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
LOG S.A.C. DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, LIMA - 2019**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Carlos Gerardo Galindo Ramírez

ASESOR:

Dr. Policarpo Diomedes Márquez Valencia

HUACHO – PERÚ

2019

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LOG
S.A.C. DEL DISTRITO DE MIRAFLORES, LIMA - 2019

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

.....

Dr. Luis Alberto Baldeos Ardian
(Presidente)

.....

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera
(Secretario)

.....

Mg. Elvis Richar Sanchez Garcia
(Vocal)

.....

Dr. Policarpo Diomedes Márquez Valencia
(Asesor)

DEDICATORÍA

A Dios por su voluntad divina para poder culminar con mi profesión y mi trabajo de investigación y de esta forma cumplir con mi sueño de titulación.

A mis padres, por su apoyo moral y amor incondicional.

A mis hermanos por darme fuerzas para poder culminar mi trabajo de investigación y con quienes pasé gratos momentos.

A mis amigos con quienes compartí muchas experiencias en mi etapa universitaria.

Carlos Gerardo Galindo Ramírez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, para aquella persona que me dio la vida, mi madre, quien siempre confió en mí y de alguna u otra manera veló para que esto se haga posible.

A la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, en donde adquirí muchos conocimientos para mi vida profesional. A los docentes por sus sabias enseñanzas. Además, me permitió conocer amigos con quienes viví gratas experiencias.

A mi asesor por su invaluable apoyo durante el proceso de investigación, por sus conocimientos y experiencias científicas; los cuales fueron fundamentales para que pueda culminar con mi tesis.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| MIEMBROS DEL JURADO Y ASESOR..... | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE..... | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | x |
| RESUMEN | xi |
| ABSTRACT..... | xii |
| INTRODUCCIÓN | xiii |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 1 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 4 |
| 1.2.1. Problema general..... | 4 |
| 1.2.2. Problemas específicos | 4 |
| 1.3.Objetivos de la investigación..... | 4 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 4 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 1.4.Justificación de la investigación..... | 5 |
| 1.5.Delimitación del estudio | 6 |
| 1.6.Viabilidad del estudio..... | 6 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 7 |
| 2.1.1. A nivel internacional | 7 |
| 2.1.2. A nivel nacional | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.2. Bases teóricas..... | 11 |
| 2.2.1. Liderazgo transformacional | 11 |
| Teorías del liderazgo transformacional | 12 |
| Efectos del liderazgo transformacional | 14 |
| Características del liderazgo transformacional | 15 |
| Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional | 17 |
| Dimensiones | 19 |
| 2.2.2. Desarrollo organizacional | 21 |
| Definiciones | 21 |
| Origen del desarrollo organizacional | 22 |
| Importancia del desarrollo organizacional..... | 22 |
| Modelos de desarrollo organizacional | 24 |
| Técnicas de desarrollo organizacional..... | 33 |
| Dimensiones de desarrollo organizacional | 35 |
| Características del desarrollo organizacional | 36 |
| 2.3. Definiciones conceptuales | 38 |
| 2.4. Formulación de la hipótesis | 41 |
| 2.4.1. Hipótesis general..... | 41 |
| 2.4.2. Hipótesis específicas | 41 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | 42 |
| 3.1. Diseño Metodológico | 42 |
| 3.1.1. Tipo de investigación | 42 |
| 3.1.2. Nivel de investigación..... | 42 |
| 3.1.3. Enfoque de investigación..... | 42 |
| 3.2. Población y muestra | 43 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1. Población..... | 43 |
| 3.2.2. Muestra..... | 43 |
| 3.3. Operacionalización de variables e indicadores | 44 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. | 45 |
| 3.4.1. Técnica a emplear | 45 |
| 3.4.2. Descripción de los instrumentos | 45 |
| 3.5. Técnicas para el procesamiento de la información. | 49 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 50 |
| 4.1. Análisis descriptivo..... | 60 |
| 4.2. Contrastación de hipótesis | 63 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 70 |
| 5.1. Discusión..... | 70 |
| 5.2. Conclusiones | 71 |
| 5.3. Recomendaciones | 73 |
| CAPÍTULO VI: FUENTES DE INFORMACIÓN | 75 |
| 6.1. Fuentes documentales | 75 |
| 6.2. Fuentes bibliográficas | 76 |
| 6.3. Fuentes hemerograficas | 77 |
| 6.4. Fuentes electrónicas..... | 77 |
| ANEXOS | 79 |
| 01. Matriz de consistencia..... | 80 |
| 02. Instrumentos..... | 81 |
| 02. Evidencias estadísticas..... | 88 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Fases del programa para la organización flexible</i> | 29 |
| Tabla 2. <i>Contactos y contratos</i> | 36 |
| Tabla 3. <i>Matriz de operacionalización de las variables</i> | 47 |
| Tabla 4. <i>Nivel alcanzado de Desarrollo Organizacional</i> | 53 |
| Tabla 5. <i>Nivel alcanzado de la dimensión Estructura Organizacional</i> | 54 |
| Tabla 6. <i>Nivel alcanzado de Trabajo en Equipo</i> | 55 |
| Tabla 7. <i>Nivel alcanzado de Relaciones Humanas</i> | 56 |
| Tabla 8. <i>Nivel alcanzado de Cultura Organizacional</i> | 57 |
| Tabla 9. <i>Nivel alcanzado de liderazgo transformacional</i> | 58 |
| Tabla 10. <i>Nivel alcanzado en la dimensión de carisma</i> | 59 |
| Tabla 11. <i>Nivel alcanzado en la dimensión de estimulación intelectual</i> | 60 |
| Tabla 12. <i>Nivel alcanzado en la dimensión de estimulación inspiración y expectativas</i> | 61 |
| Tabla 13. <i>Nivel alcanzado en la dimensión de consideración individualizada</i> | 62 |
| Tabla 14. <i>Incidencia entre liderazgo transformacional y desarrollo organizacional</i> | 63 |
| Tabla 15. <i>Incidencia entre carisma y desarrollo organizacional</i> | 65 |
| Tabla 16. <i>Incidencia entre estimulación intelectual y desarrollo organizacional</i> | 66 |
| Tabla 17. <i>Incidencia de inspiración y expectativa sobre desarrollo organizacional</i> | 67 |
| Tabla 18. <i>Incidencia de consideración individualizada sobre desarrollo organizacional</i> | 68 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Modelo de raíz cuadrada..... | 28 |
| <i>Figura 2.</i> Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley | 32 |
| <i>Figura 3.</i> Fases del modelo de investigación-acción..... | 33 |
| <i>Figura 4.</i> Modelo de DO de Faria Mello..... | 35 |
| <i>Figura 5.</i> Niveles de desarrollo organizacional | 53 |
| <i>Figura 6.</i> Estructura Organizacional..... | 54 |
| <i>Figura 7.</i> Trabajo en equipo. | 55 |
| <i>Figura 8.</i> Relaciones Humanas..... | 56 |
| <i>Figura 9.</i> Cultura organizacional..... | 57 |
| <i>Figura 10.</i> Liderazgo transformacional. | 58 |
| <i>Figura 11.</i> Carisma..... | 59 |
| <i>Figura 12.</i> Estimulación intelectual..... | 60 |
| <i>Figura 13.</i> Inspiración y expectativas..... | 61 |
| <i>Figura 14.</i> Consideración individualizada..... | 62 |
| <i>Figura 15.</i> Correlación de liderazgo transformacional y desarrollo organizacional | 64 |
| <i>Figura 16.</i> Correlación de carisma y desarrollo organizacional..... | 66 |
| <i>Figura 17.</i> Correlación de estimulación intelectual y desarrollo organizacional. | 68 |
| <i>Figura 18.</i> Correlación de inspiración y expectativa y desarrollo organizacional. | 70 |
| <i>Figura 19.</i> Correlación de consideración individualizada y desarrollo organizacional. | 72 |

RESUMEN

Objetivo: Determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. **Metodología:** La investigación es tipo aplicada, pues se busca probar la aplicabilidad y relación entre las variables (liderazgo transformacional y desarrollo organizacional), con el fin realizar cambios y mejoras en la realidad problemática en la empresa Log S.A.C. El alcance del estudio es correlacional, ya que se busca determinar el grado de relación o incidencia que se produce de la variable. El enfoque es cuantitativo, dado que el estudio pasará por un proceso de investigación riguroso y secuencial para probar las hipótesis planteadas. Su población fue integrada por 66 trabajadores. **Resultado:** Se determinó que del total de trabajadores, hay un 3% que considera que el liderazgo transformacional alcanzó un nivel deficiente; el 27.2% indica es regular y el 69.6% cree que es bueno. **Conclusión:** Finalmente, se concluyó que el liderazgo transformador produce un efecto positivo alto en el desarrollo organizacional de la empresa Log S.A.C del Distrito de Miraflores, Lima – 2019, definido por un proceso estadístico de donde se obtuvo un valor de $r = 0,753$ de correlación de Spearman.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, desarrollo organizacional, trabajadores.

ABSTRACT

Objective: Determine the incidence of transformational leadership in organizational development in the workers of the company Log SAC in the District of Miraflores, Lima - 2019.

Methodology: Research is applied type, since it seeks to prove the applicability and relationship between the variables (transformational leadership and organizational development), in order to make changes and improvements in the problematic reality in the company Log SAC The scope of the study is correlational, since it seeks to determine the degree of relationship or incidence that occurs from the variable. The approach is quantitative, given that the study will go through a rigorous and sequential research process to test the hypotheses.

The population consisted of 63 workers of the company Log S.A.C. **Result:** It was determined that of the total of workers, there is a 3% that considers that the transformational leadership reached a deficient level; 27.2% indicate it is regular and 69.6% believe it is good. **Conclusion:** Finally, it was concluded that the transformative leadership produces a high positive effect on the organizational development of the Log SAC company of the District of Miraflores, Lima - 2019, defined by a statistical process from which a value of $r = 0.753$ of Spearman correlation was obtained.

Keywords: Transformational leadership, organizational development, workers.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el significado de líder y liderazgo van tomando más importancia por la misma necesidad y demanda que está teniendo las empresas a nivel mundial. Sin embargo, en la empresa Log S.A.C, se viene observando que existe una marcada carencia de liderazgo de parte de los dirigentes de la empresa, es decir, no hay un imagen representativa que oriente, motive, inspire e idealice (liderazgo transformacional) a los trabajadores para cumplir y superar los objetivos y metas trazadas.

Por tales motivos, el estudio se enfocó en comprobar que el liderazgo transformador puede brindar beneficios en el desarrollo organizacional de la empresa Log S.A.C.

Esta investigación se encuentra estructurada en seis (6) divisiones de capítulos siguiendo los lineamientos de investigación propuestas por la UNJFSC.

En el capítulo uno, se pormenoriza todo lo relacionado a la descripción problemática, la elaboración de los problemas y objetivos de lo general a los específicos, así como la delimitación y justificación del estudio.

En el capítulo dos, se precisa las generalidades del marco teórico, en donde se encuentra se especifica los antecedentes de investigación nacionales e internacionales, los fundamentos teóricos y las definiciones de los términos con mayor relevancia para la investigación, también, se aprecia el planteamiento de las hipótesis.

En el capítulo tres, se detalla las generalidades de la metodología en la que se estructura la investigación; que se compone en tipo, nivel, diseño y enfoque de investigación, además de la población asignada que fue de 66 trabajadores, las técnicas que se aplicó para obtener los datos de fuentes primarias y por último, la operacionalización de las variables.

En el capítulo cuatro, se exhibe de forma ordenada los resultados en niveles y correlaciones

de cada uno de las variables con sus respectivos indicadores presentado en tablas y figuras, pasando luego, al análisis de la contrastación de los variables mediante el método estadístico de Spearman.

En el capítulo quinto, se desarrolla la discusión de los resultados encontrados en este estudio con la de otros; posteriormente, se arma las conclusiones de las que se efectúan las recomendaciones pertinentes para cambiar el estado actual del fenómeno.

Por último, en el capítulo seis, se consigna las diversas fuentes de información consideradas para fundamentar el presente trabajo, tanto las que se recogieron de forma digital y físicas.

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 . Descripción de la realidad problemática

La globalización en el mundo actual está generando tremendos impactos sociales, económicos, políticos y sobre todo, impactos tecnológicos que están revolucionando la forma de comunicarse, de comercializar, de capacitarse, etc... Dicho fenómeno está trayendo muchos beneficios; pero también trae consigo una serie de amenazas para las organizaciones, gobiernos, organismos internacionales y la sociedad en su conjunto.

En ese contexto, los gerentes, directores y líderes de las empresas son los llamados a afrontar de forma estratégica los retos que ha conllevado la globalización.

En la actualidad, el significado de líder y liderazgo van tomando más importancia por la misma necesidad y demanda que está teniendo las empresas a nivel mundial; sin embargo, el liderazgo según mucho especialista está en crisis. De acuerdo a Drucker (1942) la carencia de liderazgo en el mundo es producto de una mala formación que están recibiendo como enseñanza en diversas escuelas de negocios. Los programas de formación no han sido adaptados a los nuevos modelos de liderazgo que se requiere para el siglo XXI. Sólo se enfocan en evaluar el resultado económico, dejando de lado la responsabilidad social y relaciones interpersonales.

Sin embargo, nada está perdido. En los últimos años ha nacido una nueva forma de liderazgo: El liderazgo transformacional implantado por el experto James MacGregor Burns y desarrollado con más profundidad por Bernard Bass de la Universidad de New York. Bajo este enfoque muchas empresas a nivel mundial están implementando este sistema a fin de optimizar los resultados de todos los niveles, pero aun la deficiencia persiste.

En el caso peruano, según el diario Gestión (2017), “el 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes”, en el mismo informe se indica que “solo el

20% de las empresas peruanas invierten en identificar y hacer seguimiento al crecimiento de sus potenciales líderes, quienes deben tener una inteligencia emocional adecuada”, dado a esto, se deducen que muchas empresas en el país no preparan a sus gerentes para ser líderes, por cual, su personal carece de motivación y de identificarse con las misiones y visiones como organizaciones.

En la empresa Log S.A.C, ubicada en el Distrito de Miraflores, Lima se viene observando que existe una marcada carencia de liderazgo en los dirigentes de la empresa, es decir, no hay un imagen representativa que oriente, motive, inspire e idealice (liderazgo transformacional) a los trabajadores para cumplir y superar los objetivos y metas trazadas.

Uno de los problemas que cada día surge es el deficiente nivel de coordinación entre las distintas áreas de la empresa: El área comercial no coordina con área de operaciones y esta no coordina con el área de despacho, incluso se produce algunos conflictos.

Además, se produce mucha rotación del personal, debido a que el personal que ingresan a laborar no se encuentran capacitados y tampoco se les orienta.

Gran parte de los trabajadores creen que su labor no es reconocida, tanto económicamente como afectivamente, ya que la empresa no cuenta con políticas de incentivos.

Casi nunca se ve al gerente haciendo las coordinaciones con las distintas áreas para mejorar operaciones que la misma empresa ejerce.

La empresa no desarrolla planes operativos, ni tampoco planes estratégicos, es más, no cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF).

El gerente no explica las metas y resultados que se busca conseguir diariamente, mensualmente y anualmente. El personal se desempeña sólo por cumplir su tarea y horario de trabajo.

Por otro lado, la jefatura tampoco realiza las supervisiones correspondientes para detectar fallas en la operatividad de la empresa.

Una de las principales causas es la baja motivación que tienen los trabajadores para laborar, es decir, no existe una confianza mutua entre los directivos y los trabajadores que permita trabajar por un mismo objetivo.

Los directivos de la empresa no son carismáticos, no muestran interés por los problemas de los trabajadores; tan solo les importa ganancias económicas.

Los directivos toman decisiones sobre cambios o renovación de algunas áreas de la empresa sin consultar la apreciación de los trabajadores, ni involucrarlos en la búsqueda de otra solución.

Los directivos no practican la empatía, es decir, no escucha la sugerencia que le realizan los trabajadores, no valorizan la situación en que se encuentran los trabajadores y en lo posible, tratan de evitar cualquier tipo de comunicación personal con ello.

De mantenerse la situación actual en la empresa: Primeramente, no logrará su desarrollo como empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Segundo, corre el riesgo de ser cerrado, dado que constantemente se incurren en pérdidas de mercaderías por una pésima coordinación entre las áreas. Además, se cuenta con trabajadores poco comprometidos con la empresa, que no dudarían en dejarla si sufriera una pequeña crisis.

Tercero, que la empresa pierda a los trabajadores competitivos, dado que no existe el interés de capacitarlos y buscar su bienestar.

Es necesario que los directivos de la empresa elaboren un plan estratégico que contemple las visiones y misiones de la empresa en el año; además, se fijen fechas para llevar a cabo capacitaciones dirigidas a los trabajadores de las diversas áreas.

Que se le reconozca los tiempos extras de trabajos. Que elaboren un MOF.

Que se establezcan metas semanales, quincenales y anuales, se premie a los mejores trabajadores cada fin de año.

1.2 . Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la incidencia del carisma en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019?
- b) ¿Cuál es la incidencia de la estimulación intelectual en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019?
- c) ¿Cuál es la incidencia de la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019?
- d) ¿Cuál es la incidencia de la consideración individualizada en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

1.3.2 Objetivo específico

- a) Establecer la incidencia del carisma en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.
- b) Establecer la incidencia de la estimulación intelectual en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.
- c) Establecer la incidencia de la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

- d) Establecer la incidencia de la consideración individualizada en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

1.4 . Justificación de la investigación

Justificación teórica

Este estudio se realizó por la necesidad latente que existe de contar con argumentos informativos sobre el grado de liderazgo transformacional que perciben los colaboradores de la empresa Log S.A.C, localizada en el distrito de Miraflores – Lima; además que se busca comprobar que esta variable produce efecto en el DO. Así mismo, servirá como referencia para futuras investigaciones que se puedan desarrollar en este campo, referente a las variables consideradas para la investigación que son liderazgo transformacional y desarrollo organizacional tanto en organizaciones privadas como públicas.

Justificación metodológica

El uso de instrumentos que tengan como propósito medir el liderazgo transformacional y desarrollo organizacional permitió demostrar en una empresa privada, más específicamente en la empresa Log S.A.C que hay una relación entre estas variables. Además, se logró corroborar sobre la validez y confiabilidad del instrumento elaborado por otra investigadora del área, determinando que puede ser aplicado en distintas instituciones privadas y públicas.

Justificación práctica

El presente trabajo cuenta con justificación práctica, dado que será de mucha utilidad para que los dirigentes de la Empresa Log S.A.C., puedan plantear acciones o implementar estrategias apropiadas para mejorar el liderazgo entre sus trabajadores y esto se exprese en el desarrollo como institución empresarial.

Justificación social

Las acciones que se tomen a partir de las recomendaciones del presente trabajo permitirán mejorar el liderazgo entre los trabajadores, y como consecuencia se podrá mejorar el desarrollo organizacional.

Entre los principales beneficiados por el presente trabajo tenemos a los trabajadores (recibirán capacitaciones, charlas motivacionales por expertos en liderazgo, talleres de liderazgo) y también, los directivos de la empresa, dado que los resultados serán favorables para la organización.

1.5 . Delimitación del estudio

1.5.1. Delimitación espacial

El estudio está delimitado espacialmente en la empresa Log S.A.C., ubicado en la Av. Alfredo Benavides N° 2993, Distrito de Miraflores - Lima.

1.5.2. Delimitación temporal

La exploración científica se programó un plazo de tiempo que empieza en marzo y culmina en junio del 2019.

1.5.3. Delimitación social

El estudio está delimitado socialmente, en los trabajadores que realizan sus funciones en las áreas administrativas y operativas de la Empresa Log S.A.C. Se considerará a los trabajadores de ambos sexos (mujer y hombres).

1.6 . Viabilidad del estudio

La investigación es viable, puesto que el impulsor de este proyecto tuvo capacidad financiera que son necesarios para solventar lo que se requiere, se contó con recursos humanos, que fueron colaboraron con la realización de la encuesta; recursos financieros, para poder financiar la compra de los materiales necesarios como escritorio, libros; y por último, recursos físicos, necesarios para la elaboración integral de la investigación.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Cuenca (2018) asignó a su investigación: *“El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de bachillerato”*, con la finalidad de comprobar que el liderazgo transformacional produce un efecto directo en el desarrollo de los docentes en un establecimiento educativo. Estructurado en diseño no experimental, de tipo analítico – Enfoque mixto, de alcance exploratorio – descriptivo, de método hermenéutico, estadístico, deductivo; mientras que la muestra estuvo conformado por 196 entre docentes y alumnos; para la recopilación de datos se suministró la técnica de encuesta y el análisis documental. Se determinó que hay una relación positiva entre estas variables, definido mediante un proceso estadístico de Pearson, de donde se obtuvo un indicador de 0,670. Concluyendo que para realizar un liderazgo transformacional adecuado en la materia de aprendizaje, dependerá de factores tanto personales y profesionales.

Bodero y Díaz (2017) investigaron: *“Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil”* (Ecuador), con el fin de definir el grado de influencia que causa el liderazgo transformador en el clima organizacional en una empresa. Su estructura metodológica se basó en un diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio-descriptivo; mientras la población estuvo conformado por 1173 colaboradores y la muestra por 315 empleados; a quienes se les encuestó. Concluyendo que el liderazgo transformacional incide de manera positiva en el desarrollo organizacional de la empresa.

Morán y Reinoso (2016) investigaron: “*Liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional de la Compañía Envasadora Ecuatoriana S.A. INGRAFEN*” (Ecuador), con la intención de comprobar que el liderazgo transformacional es una alternativa para optimizar la eficiencia del desarrollo de una organización. Su estructura metodológica fue de tipo analítico – enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo; mientras la población estuvo conformado por 55 empleados y la muestra por 26 empleados; para la recopilación datos se suministró encuesta con entrevista. Se determinó que el fenómeno de liderazgo transformacional produce efecto positivo en el DO, comprobado mediante el proceso estadístico de Spearman con un resultante de 0, 853. Concluyendo que generar líderes transformadores brinda mejor eficiencia en cuando a las competencias dentro de las empresas, tomando en cuenta el uso de los recursos de una forma adecuada, positiva e innovadora.

Ochoa (2016) asignó a su investigación: “*La capacitación en liderazgo y su impacto en el estilo de liderazgo transformacional en líderes de la provincia del Azuay*”, con la intención de corroborar que efectuar capacitaciones produce efectos en el liderazgo transformacional. Su estructura metodológica se basó en un diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de alcance correlacional. Su población fue integrada por 86 participantes; a quienes se les entrevistó y encuestó. Llegando a la conclusión que la capacitación aumentó de manera similar a las destrezas y los conocimientos que componen el liderazgo transformador entre los participantes.

Jiménez (2014) en su tesis: “*Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada*” (Colombia), se estableció corroborar la influencia que se produce entre los fenómenos de motivación, liderazgo transformador y desarrollo organizacional en una casa de estudios. Su estructura metodológica se basó en diseño no experimental y el nivel fue correlacional; en tanto la

población fue representada por 189 educadores; para la recopilación de datos se ejecutó la técnica de la encuesta. Se determinó una correlación entre las variables, con un indicador de Rho de Spearman de 0,662, lo que quiere decir que el liderazgo transformador produce influencia sobre el desempeño de los docentes. Concluyendo que existe un vínculo significativo entre desempeño laboral, motivación interna y externa, para estos motivadores están controlados por el liderazgo.

A nivel nacional

Enríquez (2017) investigó: “*Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción*”, a fin de exponer las principales diferencias de Liderazgo transformacional en cuanto al sexo, edad, tipo de institución, procedencia y formación profesional de su población. Su estructura metodológica se basó en diseño descriptivo, de tipo descriptivo, de alcance descriptivo; mientras la población fue representada por el universo de los directores registrados en la provincia, de donde se sacó un total del 40% como la muestra. Determinando que un gran grupo de directores, son de zonas rurales y urbanas, con una edad promedio de 50 años, procedentes de institutos, que trabajan en instituciones privadas, presentan un adecuado nivel de liderazgo transformacional no determinándose diferencias geográficas entre estos.

Peña (2017) asignó a su investigación: “*Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017*”, con la finalidad de definir la relación entre los fenómenos de liderazgo transformacional y compromiso. Su estructura metodológica se basó en un no experimental, de tipo aplicada – Enfoque cuantitativo, de alcance correlacional; mientras la población fue representada por 30 colaboradores; para el recojo de datos se suministró la técnica de encuesta. Se determinó que el 76.7% de los evaluados considera el liderazgo transformacional como regular; mientras que el 13.3% lo diagnóstica como adecuado. Además, se establece que el liderazgo transformacional

produce un efecto en el compromiso organizacional, debido a la prueba de chi cuadrado de 0.954. Concluyendo que, entre las variables evaluadas, hay una coexistencia de relación.

Laredo (2017) asignó a su investigación: “*Liderazgo transformacional y gestión educativa ambiental de los docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú – 2017*”, con la finalidad de definir la incidencia que causa la variable liderazgo transformacional en la gestión educativa dado por los docentes en la universidad. Su estructura metodológica se basó en un diseño no experimental, de tipo aplicada – Enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo - correlacional; mientras la población fue representada por 823 maestros y la muestra por 150 maestros; para el recojo de datos se suministró la técnica de encuesta. Se determinó que el 46.67% de la población encuestada establece el liderazgo transformador como alto; el 6.67% sugiere que es muy alto; el 12% indica que es bajo y solo el 2.67% indicó que es muy bajo. Además, se encontró correlación entre las variables a través del coeficiente de tau-b de Kendall con un valor de 0,724, es decir, existe incidencias entre liderazgo transformacional y gestión educativa. Concluyendo que existe un vínculo significativo de alto nivel entre las variables tomadas de liderazgo transformados y la gestión educativa.

Gárate (2015) asignó a su investigación: “*El Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Organizacional en opinión de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna-2014*”, con la finalidad de definir la influencia que produce el liderazgo transformador en el desarrollo de una organización pública. Su estructura metodológica se basó en un diseño no experimental, de tipo básica – Enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo - correlacional; mientras la población estuvo conformado por 272 servidores públicos; para el recojo de datos se administró como técnica la encuesta. Se determinó influencia entre las variables estudiadas con un valor de rho Spearman de 0,558, consignado como correlación positivo, que es lo mismo a decir que a mejor liderazgo

transformador, mayor será el desarrollo como organización. Concluyendo que entre las variables estudiadas existe una correlación significativa en estado positivo entre los fenómenos de estudio.

Flores (2015) asignó a su investigación: *“Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas del Distrito de Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012”*, con la finalidad de determinar el efecto que se produce entre liderazgo transformacional y el desempeño que brindan los docentes. Su estructura metodológica se basó en un diseño no experimental, enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo - correlacional; mientras la población estuvo conformado por 320 profesores y la muestra por 174 maestros; para el recojo de los datos se suministró la técnica de encuesta. Concluyendo que entre las variables se desenvuelve una relación significativa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo transformacional

De manera general, el liderazgo transformacional se enfoca en construir una transformación positiva y valiosa entre las personas que integran una organización. Este líder su principal misión es el de “transformar” a los individuos para que colaboren entre sí, que se sientan parte de los asuntos del otro, a convivir en armonía con los demás.

En referencia al tema de liderazgo transformacional Salazar (2006) manifiesta que se esmera en identificar y potenciar a cada integrante de la organización para que este orientado en cambiar las creencias y actitudes de los demás subordinados, ya que no solo se enfoca en las estructuras sino que participa en el cambio de cultura como organización.

En otra perspectiva, para Lussier y Achua (2011). “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización” (p. 348).

Mientras que para Bracho y García (2013), “procura motivar e incentivar a los seguidores

a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión” (p. 167)

Por último, Burns (citado por Salas, 2013) lo definió como “alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores, como satisfacer mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la organización” (p.108).

Teorías del liderazgo transformacional

a) Liderazgo transformacional según Blas

Este tipo de liderazgo surge con los planteamientos de Burns en el año 1978; sin embargo, fue Blass que recién en el año 1985 quien logra establecer el liderazgo transformacional como línea de investigación, al cual otros autores han señalado que la forma adecuada es transformador o transformativo. (Salazar, 2006).

Así pues, Blass considera que se puede encontrar cuatro interesantes componentes del liderazgo transformador:

- Componente de carisma.
- Componente de inspiración.
- Componente de consideración individualizada
- Componente de estimulación intelectual

b) Liderazgo transformacional según Leithwood

Este tipo de liderazgo se desarrolló en un Instituto de Estudios conocido como Ontario por los investigadores Kennet y Leitwood y un grupo de expertos (1999), estos contextualizan de forma distinta el liderazgo transformacional adecuándolo a las organizaciones del área de educación.

El autor de esta teoría considera que los incalculables retos que se producen en los centros

académicos han causado que el liderazgo sea un medio frágil e insuficiente, brindando así una alternativa “transformadora”. Para Leithwood (citado por Salazar, 2006), “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela” (p. 6). En ese sentido, los investigadores en paralelo, han concordado que existe la necesidad de innovar el liderazgo.

Bajo ese contexto, el autor de este modelo considera que encontramos ocho dimensiones referentes al liderazgo transformacional que se procede a detallar:

Dimensión 1. Establecer metas

El liderazgo debe centrarse en el establecimiento de objetivos y metas primordiales de la institución académica.

Dimensión 2. Edificar una visión de la escuela

La carencia de una visión clara de la institución, en donde los miembros puedan centrar sus esfuerzos. Es misión de los líderes generar visiones e inspirar a los demás sobre el valor de estas. De la misma manera, es labor del líder brindar conocimientos que sirvan como herramienta para poner en práctica dicha visión.

Dimensión 3. Proveer estímulos intelectuales

Los líderes incentivan a que los miembros evalúen su labor del día, que despierten nuevos pensamientos y experiencias en función de su vida profesional.

Dimensión 4. Ofrecer apoyos individualizados.

Para el líder será necesario los recursos como tiempo y materiales, que le sean útiles para promover el cambio de sus subordinados y de la institución en general. Esta medida permitiría que los profesores sientan el apoyo de su directiva.

Dimensión 5. Brindar ejemplos prácticos, cumpliendo los valores de la entidad.

El líder debe ejercer prácticas que motiven a que el personal siga el mismo ejemplo.

Dimensión 6. Estimular altas esperanzas de realización (resultados).

El líder debe transmitir a sus seguidores una buena expectativa, éxito, calidad a fin de que les pueda pedir profesionalismo e involucrarlos en el cambio positivo de la escuela.

Dimensión 7. Edificar una cultura escolar productiva.

Promover que la institución académica se establezca una cultura de constante aprendizaje, dándole un valor profesional, se genere un ambiente abierto de compañerismo y se comparta las experiencias entre colegas. (Salazar, 2006).

Dimensión 8. Generar la participación de los escolares en las decisiones.

Dar oportunidades de participar a los integrantes con el fin de que se sientan parte de la escuela.

Efectos del liderazgo transformacional

En el mundo, las organizaciones se encuentran en la búsqueda de líderes que tengan facultades de crear e instaurar estrategias que permitan transformar las debilidades en oportunidades en las instituciones. Las exigencias del entorno externo son considerados como factores que impulsan el apogeo del liderazgo transformador.

Se entiende que liderazgo transformacional produce un efecto en los integrantes de la organización, en donde se busca renovar el pensamiento de interés individualista a uno de interés colectivo. Estos líderes saben que la creación de la confianza en los afiliados de una organización generaría un compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos. El líder transformador se vale de su carisma y poder para generar motivación e inspirar a sus simpatizantes originando una confianza interna y hasta considerarlo como modelo.

Existen estudios de investigación en donde se ha encontrado la existencia de una relación

positiva entre liderazgo transformacional y desempeño que brindan los colaboradores, se presenta mayor compromiso y satisfacción hacia su institución. Estos estudios establecieron que los efectos del liderazgo transformador ocasionan un cambio positivo en el compromiso de los trabajadores con su empresa. Incluso, otra de las investigaciones determinó que los obreros y supervisores con cualidades de líderes transformacionales se desarrollaron con actitudes positivas durante su jornada de trabajo, así mismo, arrojaron mejores promedios de satisfacción con su labor.

En ese sentido, no cabe duda que los efectos del liderazgo transformacional sobre el desempeño y potenciación del empleado es significativa, ahora, las instituciones han mostrado mayores intereses en estas líneas de investigación por su incidencia beneficiosa hacia el clima organizacional. Así pues, concluyo que el liderazgo transformador proporciona un efecto en el desenvolvimiento de la empresa; pues de contar con líderes que estimulan al operario generaría mayor rentabilidad para las empresas.

Características del liderazgo transformacional

Luego de haber abordado interesantes conceptos sobre la línea de investigación también encontramos que otros autores afirman que los líderes transformadores no pueden prever el futuro innovador de las organizaciones, pero sí pueden considerar que estas acciones permitirán a la organización mejorar su rendimiento. En ese factor centra su trabajo.

En referencia de los líderes transformadores, Costa (2015) considera. “Su única meta es el cambio, la evolución, la apertura a nuevas posibilidades. Es común que al líder transformacional también se le llame líder carismático, pues el carisma es, sin duda, una de sus cualidades más características” (p. 5). El mismo autor afirma que esto se comprueba desde el momento que se refleja la cercanía del líder con los miembros del grupo en donde se

desempeña y, también, en la capacidad que tiene de generar un cambio en ellos. En tal sentido, se le puede considerar como una especie de coach de un grupo.

Además, este liderazgo no tiene un final en el carisma, la empatía, etc. “Su esencia radica, más que nada, en el cambio. Y para llevar a cabo ese cambio, es necesario desarrollar ciertas habilidades y talentos” (Costa, 2015, p. 6). Estas características se exponen en las siguientes líneas:

a) Vínculos directos y confiables

Sabiendo que el objetivo principal es la visión, la cultura y la estrategia, es necesario que se desarrolle una relación directa con los individuos que tienen un papel importante en el desarrollo del clima laboral. “El líder transformacional no ve sólo empleados; para él, se trata sobre todo de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional” (Costa, 2015, p. 6).

b) Motivación permanente

La forma en realizar el contacto con los que constituyen la organización no puede ser cualquiera. Aparte de la cercanía, es necesario que se genere métodos estratégicos que incidan a aumentar la motivación en los individuos. Costa (2015) afirma que. “Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos. No hay mejor antídoto contra la apatía de los grupos de trabajo que una buena dosis de motivación” (p. 6).

c) Estimulación intelectual

De la misma manera, este líder no solo debe englobar la motivación como factor que determina el cambio sino, también, es fundamental incentivar un ambiente de colaboración en donde se expresen libremente ideas. “Los miembros de las empresas deben sentirse parte del

cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación” (Costa, 2015, p. 6).

d) Crecimiento a largo plazo

Este líder no realiza su trabajo de corto o mediano plazo; eso es trabajo de los dirigentes o jefes de áreas. Por el contrario, su labor es brindar un cambio que sea sostenible en el tiempo, puesto que, si no es así, la solución del problema sería solo parcial. En tal sentido, estos cambios envuelven a todo integrante de una institución que como va transcurriendo el tiempo se van compenetrando hacia la visión y filosofía de su corporación. En conclusión, un líder transformacional no solo resuelve un problema específico o parcial sino que hace su labor para que el individuo involucrado actúe y procure que ese defecto no vuelva a suceder.

Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional

No cabe duda que las empresas son los más beneficiados en el momento.

a) Ventajas:

Desarrollo de habilidades

Los cambios que genera un líder transformacional no es solo en el aspecto operativo, puesto que la interacción entre las personas, las expresiones de ideas permitirían que el empleado despierte nuevas habilidades o destrezas. (Costa, 2015).

Incremento del autoestima del personal

Estos hechos ocasionan que el desempeño de los empleados y su clima laboral pasan a un segundo plano, puesto que cuando se presenta la motivación y estímulos apropiados, el personal percibe que su trabajo y él mismo es fundamental para su institución. En tal aspecto, el líder transformador se enfoca para mejorar su percepción de esta persona. (Costa, 2015).

Aprendizaje corporativo

El líder transformacional se centra en que las personas mediante el aprendizaje adquieran nuevos conocimientos. No busca eliminar los errores sino brinda herramientas para saber tratarlos y obtener de ellos un mejor provecho. Para el líder transformador el fracaso sirve para aprender y continuar superándonos. (Costa, 2015).

Creación de un clima propicio para nuevas ideas

La motivación en las personas permite que se genere un espacio de ideas y propuestas libres que fluyan con naturalidad, totalmente diferente a un liderazgo autoritario o jerárquico. Generar una participación libre origina un ambiente de igualdad en los afiliados de la institución. En efecto, habrá mejores actitudes para la solución de crisis o retos no siempre surgen de los encargados de áreas. Ahí la razón del porque es importante el clima participativo en las organizaciones. (Costa, 2015).

Reforzamiento de los equipos laboral

Sin duda alguna, los equipos laborales, luego de haber sido inducido por los líderes transformacionales, no son los mismos. Este líder refuerza los roles e implementa o mejora la comunicación entre los trabajadores. (Costa, 2015).

Aumento de nivel de compromiso.

Cuando los integrantes de una organización se sienten indispensable, se encuentran motivados y sus ideas inciden en el desarrollo de trabajos, el grado de compromiso con su institución aumentará. El trabajador es más eficiente y en cada objetivo proyectado dará lo mejor de sí para cumplirlo. Entonces, el trabajador sentirá la identidad corporativa como si fuera suya. (Costa, 2015).

b) Desventajas:

Exigentes características de los líderes

Los encargados de áreas deben contar con diversas características a fin de que puedan liderar estos cambios. Si los jefes no cuentan con esas características, es probable que no sea el adecuado para dirigir la transformación. (Costa, 2015).

Resultados a largo plazo.

Si en la organización se busca conseguir objetivos específicos y a corto plazo, la técnica del liderazgo transformacional no serán los adecuados, ya que recordemos este es un trabajo que requiere de tiempo. (Costa, 2015).

c) Asume el compromiso de los trabajadores.

Si los trabajadores en que se pretende realizar la transformación no se encuentran motivados ni tampoco comprometidos con su empresa, el liderazgo transformacional no tendrá la respuesta que se espera. (Costa, 2015).

Dimensiones del liderazgo

Conductas y atributos del líder transformacional

Queda mucho por conocer acerca liderazgo transformacional; sin embargo, encontramos muchas investigaciones que respaldan la existencia de conductas comunes relacionada al liderazgo transformador. Así que, el liderazgo transformacional eficaz necesita de capacidades para poder cumplir con el cambio, para tomar desafíos, para explorar las oportunidades de la entidad, para asumir el compromiso e impulsar a otros formar parte de este. El líder transformador debe tener el talento de generar inspiración común entre sus subordinados. Es más, deben tener la capacidad de formar personalidades.

En tal sentido, Bas y Avilio (citado por Lussier y Achua, 2011) propuso que “el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento y se refirieron a ellas

como las cuatro I (por sus siglas en inglés): influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación individual” (p. 350). El mismo autor refiere que las cuatro I han servido de mucho para que otros estudios determinen las incidencias transformacionales entre los líderes y sus allegados.

Influencia idealizada - Carisma

Este factor es primordial para el impulso del proceso transformador. Al respecto Lussier y Achua (2011) consideran que. “Los líderes transformacionales con carisma poseen la capacidad para desarrollar gran poder simbólico que entonces se utiliza para influir en los seguidores” (p. 350). En tanto, los seguidores idealizan al líder y se genera un rápido afecto emocional hacia él.

Motivación inspiradora

Estos líderes transformadores son también inspiradores. “La inspiración describe la forma en que el líder comunica de manera apasionada una meta o situación idealista futuras que sea una mejor opción para el estado de las cosas y que pueda ser compartida” (Lussier y Achua, 2011, p. 350). Este líder utiliza fundamentos visionarios a fin de detallar lo que el grupo puede lograr. Después de haberlos inspirado, estos con la emoción al tope se encuentran motivados para el cumplimiento de los objetivos.

Consideración individual

Lussier y Achua (2011) manifiestan que “es un factor que revela el rol del mentor que con frecuencia se asume por los líderes transformacionales” (p.350). En definitiva, el líder hace la función de mentor para los trabajadores. Se dirige a sus seguidores como individuos y los orienta al desarrollo por intermedio de respuestas que resuelvan sus necesidades y preocupación de ellos.

Estimulación intelectual

Esta dimensión se refiere a las ideas creativas y fuera de lo común de los líderes. Tiene la cualidad de motivar a sus allegados a enfrentar sus problemas de una forma fascinante. Cuando el líder estimula las ideas o pensamientos de sus seguidores, logra inspirarlos a cuestionar sus creencias y que les permita aprender a solucionar sus dificultades creativamente. (Lussier y Achua, 2011).

2.2.1.1.Desarrollo organizacional

Definiciones

Para las organizaciones es importante que sus empleados se sientan comprometidos con su institución a fin de dar su aporte con el desarrollo de éste; en ese sentido, el desarrollo organizacional es un estudio que involucra a las personas, la organización y el espacio donde estos se desenvuelven; con el fin de asegurar el desarrollo e incremento de sus capacidades.

En relación a la variable (desarrollo organizacional) está constituido por dos términos, las cuales son el Desarrollo y Organización, en donde lo podemos definir de la siguiente manera:

En primer lugar, el desarrollo según Sánchez (2009), “implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización” (p. 244). Por otro lado, a la organización se le define como todo acto de organizar de forma frecuente y eficiente; cumpliendo los lineamientos de la administración; supondría la coordinación de los trabajos que realizar las personas que son parte de una empresa. (Sánchez, 2009).

Conociendo estos dos conceptos, podemos definir que es el desarrollo organizacional. De acuerdo a Chiavenato (2007), “se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización” (p. 417).

Por su parte Hernández et al. (2011) manifiesta. “Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional” (p.9).

Así, en cierta forma el DO para Torres (2009), busca cumplir con lo que se establece una organización de acuerdo a sus necesidades o actividades propias de ellas. De tal forma, que el trabajo pueda enfocarse en las acciones de determinado grupo.

Origen del desarrollo organizacional

Sus inicios fueron en el año 1924. De acuerdo a la exploración de Pinto (2012) “tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard” (p. 22). Pero esto se consagra, en el año 1962, como movimiento, en donde solo se enfocaba en las percepciones de los sujetos, estudiando el desarrollo de las empresas.

Al respecto, sobre los orígenes Rosas (2016) agrega que surge como consecuencia de un conjunto de pensamientos, relacionados a la psicología en relación a la conducta de los sujetos, de la sociología empresarial e industrial. Tales percepciones se referenciaron en el clima laboral direccionado a la administración de la organización.

Importancia del DO

De acuerdo al aporte cognitivo de Hernández et al. (2011). “La importancia otorgada al desarrollo organizacional deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional” (p. 12). Iniciando desde la estructura orgánica y continuando por una gestión eficiente de los equipos laborales, para así proceder a

desarrollar relaciones interpersonales que prevengan conflictos o que estos se resuelven rápidamente. Indudablemente esta línea de investigación de DO abarca otros elementos problemáticos como la falta de comunicación, conflictos, misión de la organización, entre otros elementos.

De esta manera, esta variable evalúa como construir un cambio planeado que beneficie a la institución de acuerdo a sus necesidades propios de ella. En efecto, puede centrar sus esfuerzos en ese problema y tomar las acciones necesarias en determinados grupos. En conclusión, “el DO se dirige más hacia las personas que a los objetivos, la estructura o las técnicas de la organización: el cambio planeado se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa por medio del desarrollo organizacional” (Hernández et al., 2011, p.12).

Así pues, el DO se fija en los valores, las actitudes, las relaciones de los empleados; en ese sentido, para lograr un verdadero cambio es necesario trabajar en cambiar su cultura.

Objetivos del DO

Sánchez (2009) refiere que para hacer que una organización empresarial sea el líder en su rubro, es necesario considerar el aporte del desarrollo organizacional, la cual está presente en el logro de los siguientes objetivos:

- Permite identificar, aprovechar y proteger los recursos humanos que integran la empresa, así mismo, evidenciar sus necesidades actuales o posteriores de ellos y de acuerdo a esto aumentar sus capacidades a fin de obtener una ventaja competitiva contra nuestros competidores.
- Añadir a sus actividades la renovación planeada, que implica el saber que, por que, como y quien. (Sánchez, 2009).

- Mejorar los recursos y aumentar sus competencias por medio del DO fundamentadas en su conocimiento.
- Garantizar el sistema de aprendizaje constante a través de los recursos humanos, de la empresa y de la tecnología para la composición de equipos laborales que sean comprometidos, orientados, dinámicos y efectúen mejores prácticas.
- Colaborar con la concepción del valor agregado en los servicios que brinda la organización y requeridos por los clientes.
- Lograr armonizar la tecnología y las capacidades del personal, a fin de lograr la estabilidad.
- Contribuir al ingreso de nuevos mercados, beneficiando a la expansión y diversificación, mediante las modalidades de ventas electrónicas y mercadeos de red.
- Edificar culturas organizacionales que garanticen la transmisión de datos.

Modelos de DO

Para Guízar (2004) las empresas pueden requerir de cambios por las siguientes razones:

- Para solucionar los conflictos actuales.
- Corregir las experiencias y adecuarse a los cambios.
- Para aplicar futuros cambios.

En tal sentido, para efectuar este proceso se requiere determinar la teoría de “cambio planeado”, el cual detalla las distintas fases que se aplican a las empresas. Los modelos clásicos de cambio planeado de acuerdo a Guízar (2004) son los siguientes:

a) El modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo supone una transformación de las fuerzas que envuelven el comportamiento que se da en un contexto determinado. Estos comportamientos cuentan con dos (2) tipos de fuerzas: La fuerza impulsadora (ayuda a efectuar el cambio) y las fuerzas restrictivas (impiden

el cambio), las cuales deben mantener un equilibrio. Cuando estas se encuentran en estado equilibrado, los indicadores del comportamiento se constituyen como “equilibrio cuasi estacionario”. Según Guízar (2004), si se busca cambiar este estado se puede dar a través del aumento de las fuerzas que inciten el cambio y se reduzcan los que lo evitan, o hacer ambas. En tal sentido, Lewin considera que método de 3 fases para efectuar el cambio planeado:

Descongelamiento

Esta fase involucra disminuir las fuerzas que ocasionan que la organización se mantenga en su actual grado de comportamiento.

Cambio o motivación

Consiste en trasladarse a una nueva etapa de comportamiento en lo que significa generar nueva actitud, valores, hábitos, conducta dentro de la organización.

Recongelamiento

En esta tercera fase se pone estable a la organización con un renovado equilibrio, el cual requerirá de la ayuda de factores como la cultura, la política y la estructura de la organización.

Ahora pues, Lewin considera que estas fases se pueden cumplir si:

- Se identifica el problema.
- Se determina el estado actual de la organización.
- Se determina los objetivos.
- Se logra identificar los factores positivos y negativos que influyen.
- Se planifica una estrategia para cumplir con el cambio.

El modelo de tres fases presentado por Lewin está representado por el conocido “esquema de raíz cuadrada, dado a su gran parecido de operación.

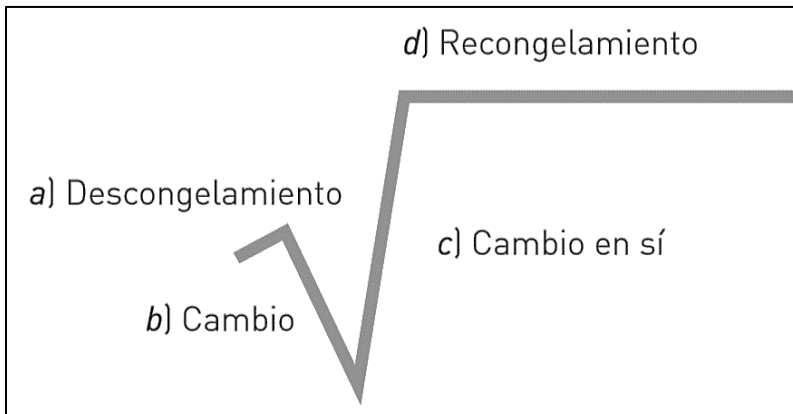


Figura 1: Modelo de raíz cuadrada

Fuente: Guízar (2004).

Para finalizar, Guízar (2004) también afirma. “En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo” (p.30).

Variantes del modelo de cambio de Lewin

1. Consultora W. J. Reddín y Asociados

La propuesta de la consultoría denominada “organización flexible”, el cual logra alcanzar un indicador notable de competitividad. Esta propuesta no se fundamentaba en adquirir los servicios de un especialista, sino en encontrar líderes dentro de la empresa, en donde se obtiene una familiaridad y compromiso con su empresa en dar solución a los problemas que se podrían presentar. Esta propuesta también considera 3 fases relacionada con el concepto de Lewin los cuales son: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

Tabla 1.

Fases del programa para la organización flexible.

| Fase | Características de la fase |
|----------------------------|--|
| I. Descongelamiento | El trabajador debe colaborar con la organización para su proceso de desaprendizaje que se deben por la terqueza o rigidez de la actitud y se establece un liderazgo situacional para obtener mejores respuestas. (Guízar, 2004) |

| | |
|----------------------------------|--|
| <p>II. Reingeniería</p> | <p>El trabajador debe asistir a las actividades de reingeniería, lo cual supone una renovación íntegra de la organización. Se debe establecer objetivos, fomentar métodos, estructurar planes de trabajo. Se debe impulsar el liderazgo situacional que compongan en los equipos laborales la cultura de trabajo en equipo que le motiven a cumplir con los objetivos.</p> |
| <p>III. Aseguramiento</p> | <p>Se debe plasmar programas que se encarguen en orientar y controlar los resultados que están brindando los líderes con sus equipos. Así mismo, se debe recompensar de acuerdo a los resultados logrados. (Guízar, 2004).</p> |

Fuente: Guízar (2004).

2. Modelo de Ralph Kilmann

Otra de la variante del modelo de cambio de Lewin, lo desarrolló Ralph Kilmann, quien considera los tópicos de ventaja importantes para que el cambio sea efectivo, tal como lo considere oportuno la empresa. El autor determina las siguientes fases:

- Dar inicio al programa.
- Identificar los problemas.
- Estructurar las rutas que se llevaran a cabo.
- La cultural
- La de disposición de grupos de trabajo.
- Las capacidades gerenciales
- La necesaria relación entre estrategia – cultura, dado que dependen entre sí.
- El sistema de estímulo, el cual permita que el trabajador considere quedarse en la empresa.
- Evidenciar las rutas determinadas anteriormente.
- Analizar los resultados que se obtuvieron.

3. Modelo Burke - Litwin

Este modelo fue desarrollado por Burke-Litwin, quien lo denominó “Desempeño individual y de la organización”. Este modelo del DO considera determinar las variables que inciden en la determinación del cambio transaccional (primer orden) y el cambio transformacional (segundo orden).

Se cree que el **cambio transaccional** involucra un cambio constante y, a su vez, se adapta que permite que este a la vanguardia de a cualquier cambio en la empresa, así no sea de su naturaleza.

Por otro lado, el **cambio transformacional** involucra un cambio revolucionario, de tal manera que es un cambio significativo para la organización. Por ejemplo, cuando se modifica de forma general la misión que se propuso la entidad, el cual representa una renovación radical.

Guízar (2004) afirma que “en el modelo de Burke-Litwin, se debe establecer una clara distinción entre el ambiente de la organización y su cultura” (p.31).

Con respecto al **ambiente organizacional**, los individuos que están adscrito a la organización desarrollan un análisis referido sobre si su centro de trabajo es apropiado o no; así mismo, si encuentra un ambiente de calidez y si se siente comprometido con los objetivos planteados por la organización. Estos estudios son conocidos como estudios de clima laboral.

En cambio, la **cultura de la organización**, se desarrolla un análisis colectivo, teniendo en cuenta los valores, normas e hipótesis que la organización experimenta todos los días.

b) Modelo de planeación

Modelo desarrollado por los investigadores Lippitt, Watson y Westley que, con el pasar el tiempo, recibió algunas modificaciones. Consiste en realizar definiciones del cambio

planeado. Los más representativos conceptos de este modelo revelan que todos los datos tienen que ser compartidas de forma libre en las empresas y que estos datos se tornan útiles cuando se desarrolla como planes de acción.

Este modelo cuenta con siete procesos planteado por sus mismos autores. Guízar (2004) afirma, “el modelo pone énfasis en desarrollar una meticulosa labor de planeación del proceso de cambio que permita asegurar, en lo posible, el éxito del programa. Esta suele ser una etapa altamente compleja para las organizaciones” (p. 32). Existe organizaciones que no consideran un cambio o aceptar que existe la necesidad de un cambio, y eso es grave error.

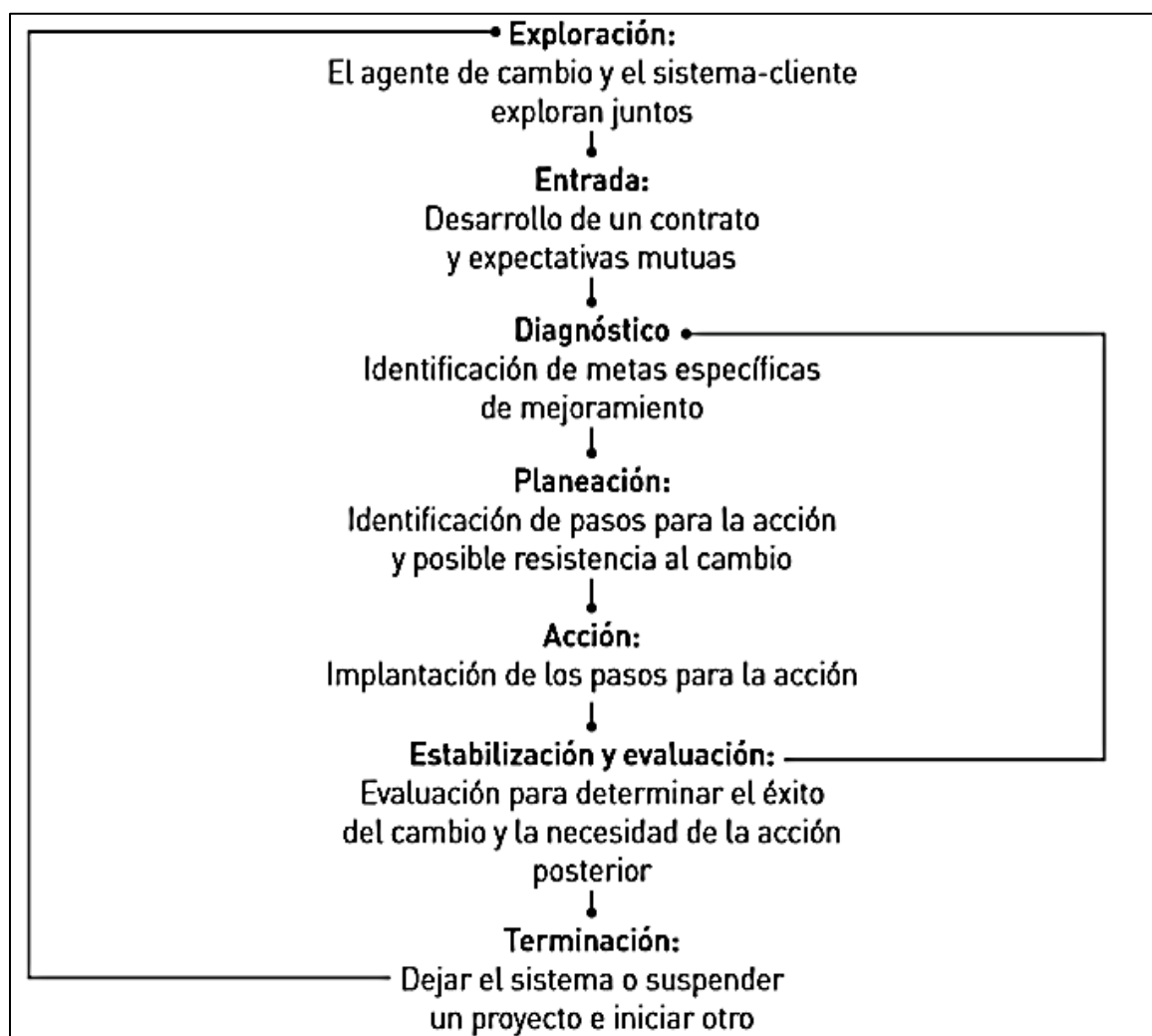


Figura 2: Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley.
Fuente: Guízar (2004).

c) Modelo de investigación – acción

Propuesta de Frech, quien sugiere un modelo con una visión más amplia. Aún más, considera que el cambio planeado se instaura como procesos cíclicos que implica la colaboración de todos los sujetos que son parte de la empresa. El modelo se enfoca, primeramente, en recoger los datos para efectuar un diagnóstico sobre estos, se realiza la planeación y luego una minuciosa evaluación de los resultados obtenidos; y así, este proceso se repite constantemente. (Guízar, 2004).

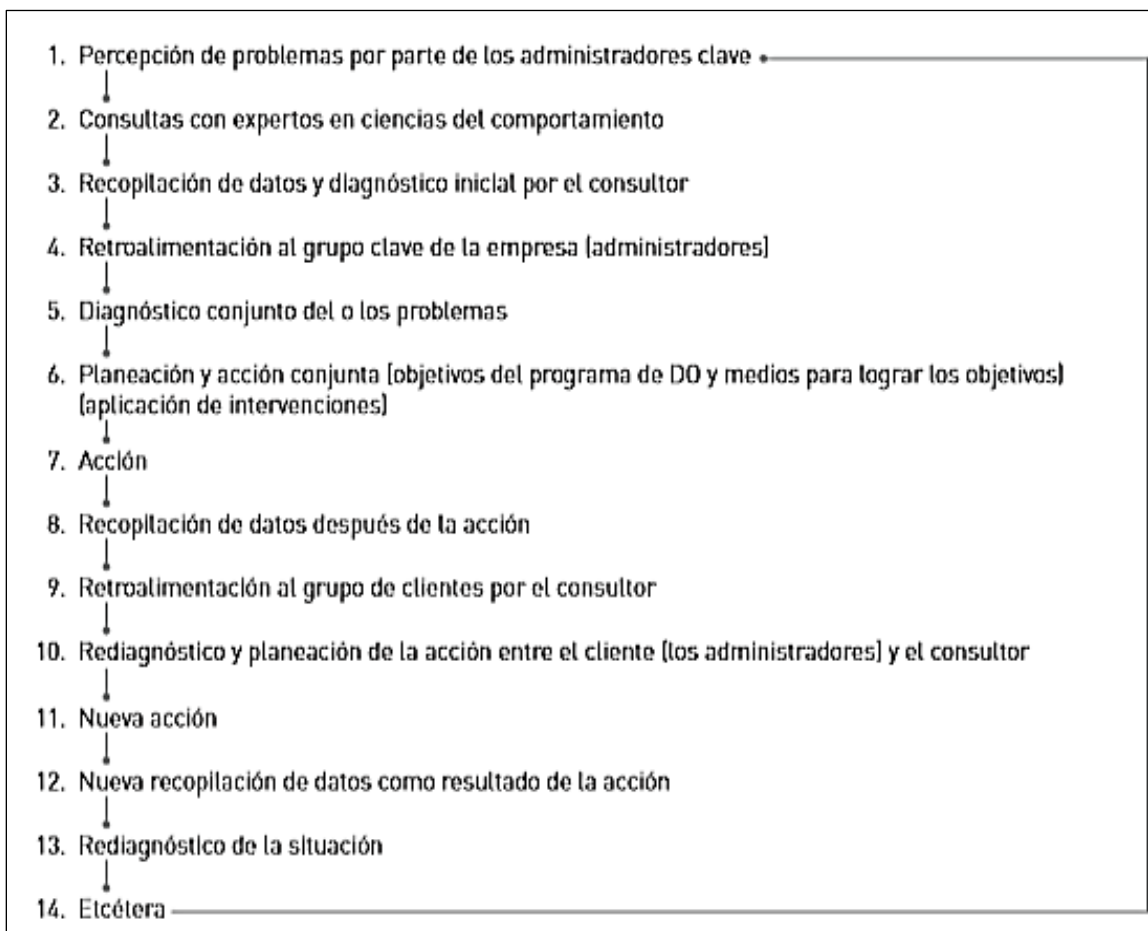


Figura 3. Fases del modelo de investigación-acción.

Fuente: Guízar (2004)

Los anteriores modelos consideran sus fases permiten implementar un cambio planeado en las empresas. En estos se hace énfasis que las acciones para efectuar este cambio son prefijado

por un estado precedente y consecuentemente, un estado de cierre. Mientras que la propuesta de cambio de Lewin considera dos factores determinantes en el procedimiento del cambio planeado, le da más énfasis a esto que a los problemas específicos del DO. Por otro lado, los modelos de planeación y de investigación- acción son definiciones de las acciones que abarca el modelo de Lewin. Estos modelos utilizan como instrumento las ciencias de la conducta e implican técnicas y reconocen que la comunicación entre los consultores y la organización, representaría una intervención que puede afectar a la entidad privada.

A pesar de que estos modelos estén fundamentados claramente, esto no representaría que la serie de acciones o actividades para lograr el DO, sean aplicados de manera correcta. Algunos estudiosos del DO han encontrado algunos problemas que se tienen conocer:

- Los especialistas en DO se han centrado más en una sola técnica, llegando a ignorar a las demás. Algunos métodos más recurridos son la administración según objetivos y “el grid” gerencial, las cuales se detallan luego.
- Algunos agentes externos o consultores del DO se centran en acciones específicas, como ejemplo, los trabajos en equipos.
- Un análisis exhaustivo tomara de un periodo, en ciertos momentos las empresas no de acuerdo en realizar una inversión, y de la misma manera, desean unos resultados rápidos.
- En algunas oportunidades los administradores de las organizaciones consideran que la investigación por diagnostico no es fundamental, ya que cuentan con información del conflicto y que esto significaría una pérdida de tiempo y gastos inútiles, lo que produciría una caída del DO.

d) Modelo de cambio planeado de Faria Mello

Este modelo fue presentado por Faria Mello en su libro de desarrollo organizacional. El autor considera que el cambio planeado se fracciona en fases, igual a las otras preposiciones.

Este abarca un proceso cíclico. En primer lugar, la etapa uno es la fase de entrada se le puede definir como una situación donde algo que inicia acontecer, previo al establecimiento del contrato. Otros estudiosos lo consideran como la fase del contrato inicial y el primer contacto. Al respecto, Faria Mello (citado por Guízar, 2004) señala: “Contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada” (p. 34).

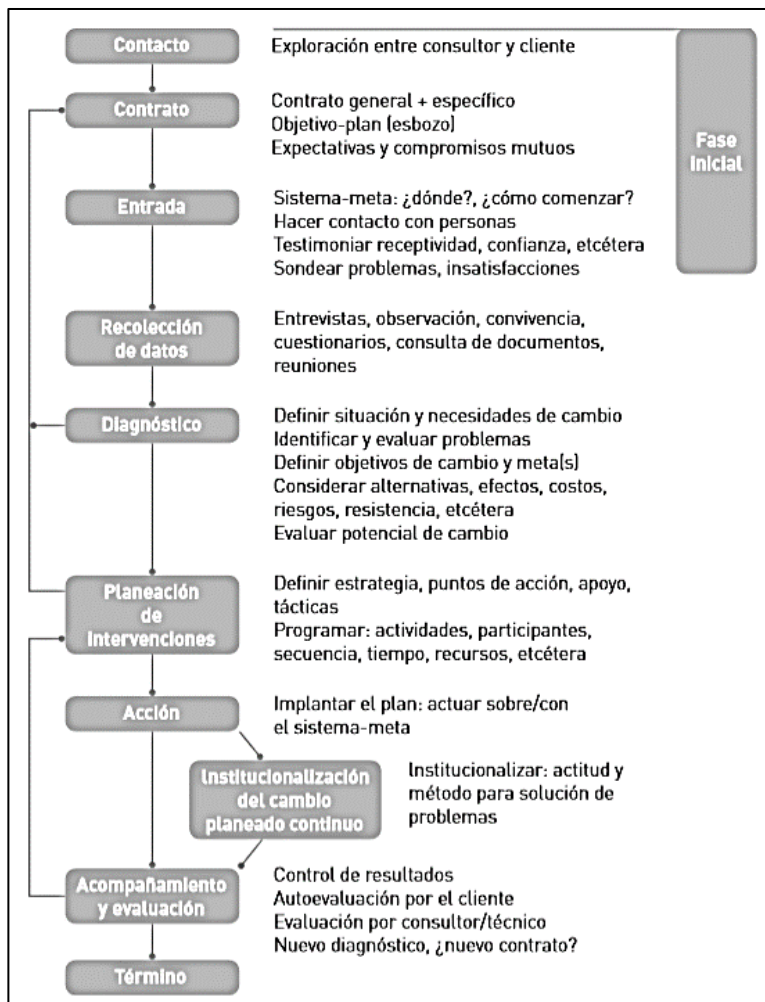


Figura 4: Modelo de DO de Faria Mello

Fuente: Guízar (2004)

En lo que respecta al contacto, podemos entender que se trata de realizar una “**exploración**” entre cliente y agente, el primer paso es compartir sus conocimientos y evaluar la situación actual de la empresa, esto dirigido por el consultor.

Por otro lado, Grinnell (citado por Guízar, 2004) lo considera como “una fase anterior, que denomina pretrabajo, en la cual el consultor se prepara para el primer contacto imaginando varias posibilidades sobre la finalidad del encuentro, lo que el cliente espera de él, etcétera” (p.35). Así, esta fase puede abarcar de muchas reuniones entre el cliente y el consultor. Para luego, definir el contrato, el cual consiste en un acuerdo escrito entre ambos.

Tabla 2.
Contactos y contratos

| Contactos | Contratos |
|---|---|
| Ubicación del cliente | Planificación para dirigir la magnitud y alcance |
| Conocer su disposición para la innovación | Función |
| Determinar el supuesto | Periodo de entrega |
| Experiencia | Técnica que empleará para el recojo de datos |
| Cuando hay fracaso | Debido a la ineficiencia en entrega y presentación |
| Identificación de actitudes | Costo |
| | Procedimientos a realizar |
| | Acuerdo renovable |
| | Definir las personas que deben participar en el proyecto |
| | Periodo y medida de la información que se brindará. |
| | No se revelará la identidad de los informantes sino solo datos confiables. |
| | Al definir el diagnóstico se debe parar el proceso. |
| | Es probable que no se encuentren supuestos y es que nada asegura que la fuente pueda alterar los datos. |
| | Determinar el costo y beneficio. |

Fuente: Guízar (2004).

Técnicas de DO

Por lo general, los problemas más frecuentes en las empresas que generan medidas de cambio son: La falta de confianza, la falta de cooperación, la ineficiente comunicación y el desinterés de resolver los conflictos que presenta la organización. Los factores políticos y su impacto en las empresas, ocasionan que las personas desvirtúen su interés en el problema primordial que se desarrollan y afectan a diario en su organización. En tal sentido, es necesario realizar una concientización, la tolerancia, las interpersonales entre los trabajadores. Para ello, de acuerdo al planteamiento de Pinto (2012) existen técnicas para cumplir con lo este proceso, los cuales se detalla a continuación:

a) Consultoría de procesos

En este proceso el agente o consultor, define lo que necesita el equipo y se enfoca en ellos mismos superen sus dificultades, es decir, busca que el equipo sea más consiente sobre el trabajo que está realizando para su organización. (Pinto, 2012).

b) Retroalimentación de datos.

Este proceso consiste en brindar a los trabajadores un conjunto de información recogidas en las entrevistas a fin de darles a conocer a ellos mismos sobre como ellos perciben sus problemas. Es importante que los miembros después de haber recibido la retroalimentación entiendan de sus faltas y acepten las recomendaciones. (Pinto, 2012).

c) Desarrollo en equipo

Este proceso consiste en despertar capacidades y destrezas propias de cada equipo que permitan definir o determinar indicadores eficientes, y de acuerdo a estos resultados se realizará la evaluación. (Pinto, 2012).

d) Resolución de problemas

Se refiere a los problemas que han surgido luego de que dos equipos trabajen a la par, esto se debe por las diferentes funciones que tienen las áreas. Estos problemas permitirían adquirir experiencia que se verá reflejados en mejores acciones para futuros conflictos que se pueden presentar. (Pinto, 2012).

e) Cambio tecnológico y natural

El cambio tecnológico en las organizaciones tiene un impacto significativo, y esto se debe por la relación entre la cultura, estructura y la tecnología, es fundamental que los miembros entiendan que este proceso se puede dar muy a menudo. En ese sentido, los miembros deben estar preparados para afrontar el cambio. (Pinto, 2012).

f) Entrenamiento

Las organizaciones deben desarrollar capacitaciones constantes a sus miembros, con la finalidad de obtener una mejor eficiencia para el cumplimiento con sus tareas, el incumplimiento de estos no le permiten crecer; peor aún, tiende a decaer y en efecto deja de ser competitiva. (Pinto, 2012).

Dimensiones de desarrollo organizacional

a) Estructura organizacional

La dimensión estructura organizacional se refiere a establecer una apropiada estructura dentro de la organización, esto pues comprende que las normas de actividad sean instauradas de forma clara, en donde las acciones que se desarrollen se centren en cumplir las metas que se trazó la organización. (Hernández et al., 2011).

También, la estructura organizacional puede ser la distribución formal de los trabajadores, proceso que implica designación de roles para cada especialidad o área.

b) Trabajo en equipo

Esta dimensión se refiere al cumplimiento de una tarea en común, la cual se requiere de estrategias, métodos y procedimientos desarrolladas por un equipo humano con la finalidad de cumplir con la tarea. (Hernández et al., 2011).

Esta acción implica articular una buena coordinación laboral, para ello es bueno establecer buenas relaciones dentro del equipo de trabajo que tienen los mismos fines y metas.

c) Relaciones humanas

Consiste en la relación de una o más personas, se entiende por relaciones humanas como el acercamiento de un individuo con otro aceptando su cultura, colaborando y residiendo. (Hernández et al., 2011).

Ahora, para las organizaciones es importante establecer relaciones humanas, dado que permitiría que el personal perciba satisfacción hacia su trabajo y esto se reflejará en una buena productividad, desarrollo personal y reconocimiento entre los mismos.

d) Cultura organizacional

Según Guizar (2013) la cultura organizacional se compone en valores y creencias que imparten y son aceptadas por los integrantes de una empresa. Se refiere a un ambiente humano, en donde los colaboradores realizan sus actividades.

Entonces, se entiende que la cultura que posee cada organización es un componente intangible, pues no se puede ver o tocar, pero siempre está presente en las empresas. Es más, la cultura organizacional consiste en las ideas que comparten los empleados de una determinada organización, las cuales influyen en su comportamiento. (Hernández et al., 2011).

Características del DO

Para Chiavenato (2007) presupone que el DO tiene las siguientes características:

a) Enfoque dirigido a la organización en su conjunto

No cabe duda que el DO por su mismo concepto abarca a todas las áreas en general a fin de garantizar el verdadero cambio. En ese sentido, la empresa requiere que todos sus miembros se comprometan en solucionar los problemas y trabajen en las oportunidades que se presenten. “El DO es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas” (Chiavenato, 2007, p. 421).

b) Orientación sistémica

De la misma manera, el DO busca que todas las áreas de su organización trabajen de una forma coordinada donde exista la comunicación continua, lo que conlleva a las relaciones interpersonales entre los empleados; incluso, las relaciones estructurales y organizacionales mejoren. Al respecto, Chiavenato (2007) agrega. “El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia está puesta en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por aislado” (p. 421).

c) Agente de cambio

En el DO necesita en muchas oportunidades de agentes de cambio, quienes tienen la responsabilidad de estimular y organizar los cambios. Generalmente, el líder principal es un consultor externo que no pertenece a la institución y no está dependiente de la estructura jerárquica de la empresa. Así mismo, se podría considerar al jefe de recursos humanos hace el rol de un agente transformador, al igual que la dirección. De esta manera estos agentes actúan de manera quienes tienen la responsabilidad de hacer que los cambios se desarrollen de una manera efectiva.

d) Solución de problemas

De hecho, que el DO se centra en dar solución a los problemas y no solo es realizar un diagnóstico y discusión teórica. Su estudio se centra en los problemas reales; para ello, usa como técnica la investigación-acción en cual cumple un rol importante en el DO.

e) Aprendizaje por experiencia

Se supone que los trabajadores aprenden por su experiencia, por las capacitaciones, por los problemas laborales que han atravesado. Estas experiencias le permitirían analizar mejor los problemas y según esto tomar las acciones más adecuadas para resolverlas. Esto originaría un cambio el comportamiento de la persona. En tal sentido, Chiavenato (2007) manifiesta. “El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente dándole vueltas” (p. 439).

f) Procesos de grupo

El desarrollo organizacional se sostiene en los procesos grupales, es decir, para asegurar el cambio se centra en fortalecer las relaciones entre las personas, promover una efectiva comunicación interna, promover las responsabilidades y entablar confianza entre las personas.

g) Retroalimentación

En el DO se procura realizar una eficiente retroalimentación de datos en las personas, el cual permitiría tomar mejores decisiones teniendo siempre en cuenta los antecedentes.

h) Orientación situacional

El DO evalúa la situación y según esto direcciona sus acciones que son necesarias. Sobre ello, para Chiavenato (2007) “no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Los participantes discuten las

alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas” (p. 420).

i) Desarrollo de equipos

Mantener equipos laborales en las empresas es una de las finalidades del DO, el cual enfoca sus esfuerzos para formar grupos fortalecidos de trabajos, donde se instaure el compañerismo y la colaboración para el logro de las metas. Este plantea que las personas cooperen y sean integrales, de igual forma, permitiría combatir las dificultades que pueden presentarse entre las personas.

2.3. Definiciones conceptuales

Aprendizaje por experiencia

Consiste en que los trabajadores aprenden por su experiencia, por las capacitaciones, por los problemas laborales que han atravesado. Estas experiencias le permitirían analizar mejor los problemas y según esto tomar las acciones más adecuadas para resolverlas. (Chiavenato, 2007).

Cambio organizacional

Supone una estrategia desarrollada por una empresa por la necesidad de una renovación estructural y que se traducen de forma externa e interna. (Guízar, 2004)

Carisma

Es la cualidad esencial de los líderes transformacionales para influir en sus seguidores con su presencia, sus palabras o su personalidad. (Lussier y Achua, 2011).

Coaching

Es una técnica que consiste en asistir, enseñar o preparar a un determinado grupo de personas, con la finalidad de incentivar al cumplimiento de los objetivos o metas, así mismo, incitarlos a descubrir nuevas habilidades. (Salazar, 2006).

Conocimiento organizacional

Según Lussier y Achua (2011), es un aspecto cognitivo tácito y explícito que adquieren sujetos que pertenecen a una empresa en relación a los productos y servicios propios de su institución.

Desarrollo

Para Sánchez (2009), “implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización” (p. 244).

Desarrollo de equipos

Se refiere a los equipos laborales que se conforman en las empresas, lo cual, es una de las finalidades del DO y se centra en los grupos humanos. (Chiavenato, 2007).

Desarrollo de habilidades

Supone los cambios en la interacción entre las personas, las expresiones de ideas, las cuales permitirían que el empleado despierte nuevas habilidades o destrezas. (Costa, 2015).

Desarrollo en equipo

Este proceso consiste en despertar capacidades y destrezas de los equipos a fin de obtener indicadores de eficiencia, y según esto deberá ser estudiado y evaluado (Pinto, 2012).

Desarrollo organizacional

Según Chiavenato (2007) “se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización” (p. 417).

Estilo de liderazgo

Según Lussier y Achua (2011). “Es la combinación de rasgos, habilidades y conductas que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores” (p. 488).

Estimulación intelectual

Se refiere a las ideas creativas y fuera de lo común de los líderes. Cuando el líder estimula las ideas o pensamientos de sus seguidores, logra inspirarlos a cuestionar sus creencias y que les permita aprender a solucionar sus dificultades creativamente. (Lussier y Achua, 2011).

Liderazgo

Se conoce por liderazgo como el proceso de influencia ejercido por los líderes sobre los individuos, las cuales permiten que trabajen en llegar a concretar los objetivos organizacionales. (Salazar, 2006).

Liderazgo transformacional

Lussier y Achua (2011), es un tipo de liderazgo esencial para dirigir una renovación en el sistema actual de una empresa, ocasionado por lo general por ineficiencias, esto influenciaría en lo que sería una renovada organización.

Organización

Se le define como todo acto de organizar de forma frecuente y eficiente; cumpliendo los lineamientos de la administración; supondría la coordinación de los trabajos que realizar las personas que son parte de una empresa. (Sánchez, 2009).

2.4. Formulación de la hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

El liderazgo transformacional incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

2.4.2 Hipótesis específicos

- a) El carisma incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

- b) La estimulación intelectual incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.
- c) La inspiración y expectativa incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.
- d) La consideración individualizada incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito.

Capítulo III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

En la presente investigación para alcanzar los objetivos planteados se estudió a las variables, tal como se encuentra en la realidad, es decir, que no se recurrió a ninguna manipulación o vulneración de los valores o características de las variables. Dado a esto, el estudio cumple con requisitos y procedimientos que se realizan en una investigación estructura como diseño no experimental.

Además, la investigación fue dirigida en un único tiempo, específicamente, en el año 2019, consignándose como una investigación estructurada de diseño no experimental – tipo transversal (Hernández – Sampieri y Mendoza, 2019).

3.1.1 Tipo de investigación

La investigación busca probar la aplicabilidad y relación entre las variables (liderazgo transformacional y desarrollo organizacional), con el propósito de llevar a cabo cambios y mejoras en la realidad problemática en la empresa Log S.A.C., en ese sentido, la investigación sería de tipo aplicada. (Carrasco, 2008).

3.1.2 Nivel de investigación

Es de alcance o nivel correlacional, ya que se busca determinar el grado de relación o incidencia que se produce de la variable independiente (liderazgo transformacional) sobre la variable dependiente (desarrollo organizacional), tanto a nivel general (objetivos principal) y a nivel específico (objetivos específicos) (Hernández – Sampieri y Mendoza, 2019).

3.1.3 Enfoque

Es de enfoque cuantitativo, dado que el estudio pasará por un proceso de investigación riguroso y secuencial para probar las hipótesis planteadas. Donde se recolectará datos e informaciones de

carácter numéricos para realizar un análisis estadístico y probará los objetivos del estudio (Hernández – Sampieri y Mendoza, 2019).

3.2. Población y muestra

La población

La magnitud poblacional estuvo integrada por 66 trabajadores de la empresa Log S.A.C, ubicado en el Distrito de Miraflores, Lima -2019. Información que fue facilitada por la Asistenta de la Gerencia.

Muestra

La muestra será el mismo conjunto de la población (66 trabajadores), debido que el número de población es reducido; por lo cual no se requiere la aplicación de ninguna fórmula estadística ni de algún tipo de muestreo.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Tabla 3.

Matriz de operacionalización de las variables

| Variables | Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición |
|-----------------------------------|---|-------------------------------|---|---------|---|
| V.1 | Según Burns (citado por Salas, 2013) lo definió como “alguien que busca tanto el potencial en sus colaboradores, como satisfacer mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la organización” (p.108). | Carisma | <ul style="list-style-type: none"> • Imagen idealizada • Sinceridad • Empatía | 1 - 10 | Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre (6) (Escala Likert) |
| Liderazgo transformacional | | Estimulación intelectual | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de interés • Sensibilización • Incremento de la capacidad de pensar | 11 -20 | |
| | | Inspiración y expectativa | <ul style="list-style-type: none"> • Mensajes positivos • Motivación • Confianza | 19 - 30 | |
| | | Consideración individualizada | <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • Reconocimiento • Logró | 31 - 40 | |
| V.2 | Según Chiavenato (2007), “se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización” (p. 417). | Estructura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Delegar funciones • Objetivos verificables • Cumplimiento de deberes y derechos | 1 - 10 | Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre (6) (Escala Likert) |
| Desarrollo organizacional | | Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de tareas • Potenciación de esfuerzos • Aumento de la eficacia | 11 -20 | |
| | | Relaciones humanas | <ul style="list-style-type: none"> • Relación colectiva • Respeto a las normas • Intercambio de ideas | 19 - 30 | |
| | | Cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Capacidades directivas • Comunicación | 31 - 40 | |

Fuente: Bass (1987) – Hernández (2011) – Morales (2018)

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo al tipo y nivel que se consignó la investigación las informaciones serán recogidas de fuentes primarias.

3.4.1 Técnicas a emplear

Encuesta

Es una técnica que consta de procedimientos para recopilar información de manera sistemática a fin de probar las hipótesis. El instrumento del cual se apoya para recopilar los datos es el cuestionario.

3.4.2 Descripción del instrumento

Para recolectar la información de campo en el presente estudio se utilizó dos (02) cuestionarios con tipo de escala Likert, la cual ha sido elaborado por la investigadora Morales Torres, Wendy y aprobados en la Universidad Autónoma del Perú en el año 2018; cabe indicar que dichos instrumentos cumplen con todos los estándares de calidad y rigurosidad científica y metodológica que es requerido para los instrumentos científicos.

El cuestionario de acuerdo a Carrasco (2008). “Es el instrumento de investigación social más utilizado cuando se estudia a gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (p. 314).

Cuestionario 01: Liderazgo transformacional

Para recabar información sobre la variable de liderazgo transformacional se utilizó la escala de valoración de tipo Likert (Morales, 2018). Donde se consideró cuatro (04) dimensiones como son: Carisma, estimulación intelectual, inspiración y expectativa y consideración individualizada, la misma que consta de 40 preguntas, con 10 ítems que están direccionadas para cada una de las dimensiones.

Su aplicación se puede desarrollar de manera personal y también colectiva, en donde el encuestado tiene la posibilidad de marcar 5 alternativas. Teniendo en cuenta los criterios mencionados a continuación:

- Nunca = 1
- Casi nunca = 2
- A veces = 3
- Casi siempre = 4
- Siempre = 5

| FICHA TÉCNICA | |
|----------------------------------|--|
| <i>Nombre</i> | Cuestionario de liderazgo transformacional |
| <i>Procedencia</i> | Perú |
| <i>Objetivo del instrumento</i> | Medir la percepción del liderazgo transformacional en la empresa donde se labora. |
| <i>Numero de ítems</i> | 40 preguntas |
| <i>Administración</i> | Individual y colectiva |
| <i>Tiempo aproximado</i> | 30 minutos |
| <i>Población</i> | Colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú |
| <i>Dimensiones</i> | Este cuestionario evalúa 4 dimensiones como son: Carisma, estimulación intelectual, inspiración y expectativa y consideración individualizada. |
| <i>Clasificación</i> | Cada ítems se presentan números del 1 al 5, donde el 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 es siempre. |
| <i>Propiedades psicométricas</i> | Se realizó una prueba piloto con 60 colaboradores, obteniendo una confiabilidad alta de acuerdo al Alfa Cronbach con 0,984. |

Fuente: Adaptado de Wendy Nicole Morales Torres (2018).

Cuestionario 02: Desarrollo organizacional

Para recabar información sobre la variable de DO se utilizó la escala de valoración de tipo Likert (Morales, 2018). Donde se consideró cuatro (04) dimensiones como son: Estructura organizacional, trabajo en equipo, relaciones humanas y cultura organizacional, la misma que consta de 40 preguntas, con 10 ítems que están direccionadas para cada una de las dimensiones.

Su aplicación se puede desarrollar de manera personal y también colectiva, en donde el encuestado tiene la posibilidad de marcar 5 alternativas. Teniendo en cuenta los criterios mencionados a continuación:

- Nunca = 1
- Casi nunca = 2
- A veces = 3
- Casi siempre = 4
- Siempre = 5

| FICHA TÉCNICA | |
|----------------------------------|--|
| <i>Nombre</i> | Cuestionario de DO |
| <i>Procedencia</i> | Perú |
| <i>Objetivo del instrumento</i> | Medir la percepción del DO en la empresa donde se labora. |
| <i>Numero de ítems</i> | 40 preguntas |
| <i>Administración</i> | Colectivo |
| <i>Tiempo aproximado</i> | 30 minutos |
| <i>Población</i> | Colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú |
| <i>Dimensiones</i> | Este cuestionario evalúa 4 dimensiones como son: Estructura organizacional, trabajo en equipo, relaciones humanas, cultura organizacional |
| <i>Clasificación</i> | Cada ítems se presentan números del 1 al 5, donde el 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 es siempre. |
| <i>Propiedades psicométricas</i> | Se realizó una prueba piloto con 60 colaboradores, obteniendo una confiabilidad alta de acuerdo al Alfa Cronbach con 0,903. |

Fuente: Adaptado de Wendy Nicole Morales Torres (2018).

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Luego de haber recogido la información gracias a la técnica de encuesta, se procedió a ordenar, codificar y clasificar la información en el software de Microsoft Excel, para luego ser importada al software SPSS 22.0. Donde se desarrolló los siguientes análisis.

Primero: Análisis descriptivo

En este análisis se elaborarán las tablas y gráficos, las cuales se procederá a efectuar las interpretaciones correspondientes para cada variable (liderazgo transformacional y desarrollo organizacional), incluido sus dimensiones.

Segundo: Análisis correlacional

En este segundo análisis, se procederá a establecer el estado de correlación de las variables, con el propósito de comprobar la hipótesis del presente trabajo. Para ello, se empleará el coeficiente de Spearman, ρ (rho), la cual se conseguirá del software estadístico de SPSS 22. Para Fallas (2012). “El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) se utiliza para cuantificar la intensidad y dirección de la correlación cuando las variables se miden o se transforman a un nivel de medición ordinal” (p.16)

Capítulo IV

RESULTADOS

4.1. Analisis descriptivo

4.1.1. De la variable Desarrollo Organizacional.

Tabla 4.

Nivel alcanzado de Desarrollo Organizacional

| Niveles de Desarrollo Organizacional | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 1 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| | Regular | 42 | 63,6 | 63,6 | 65,2 |
| | Bueno | 23 | 34,8 | 34,8 | 100,0 |
| | Total | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

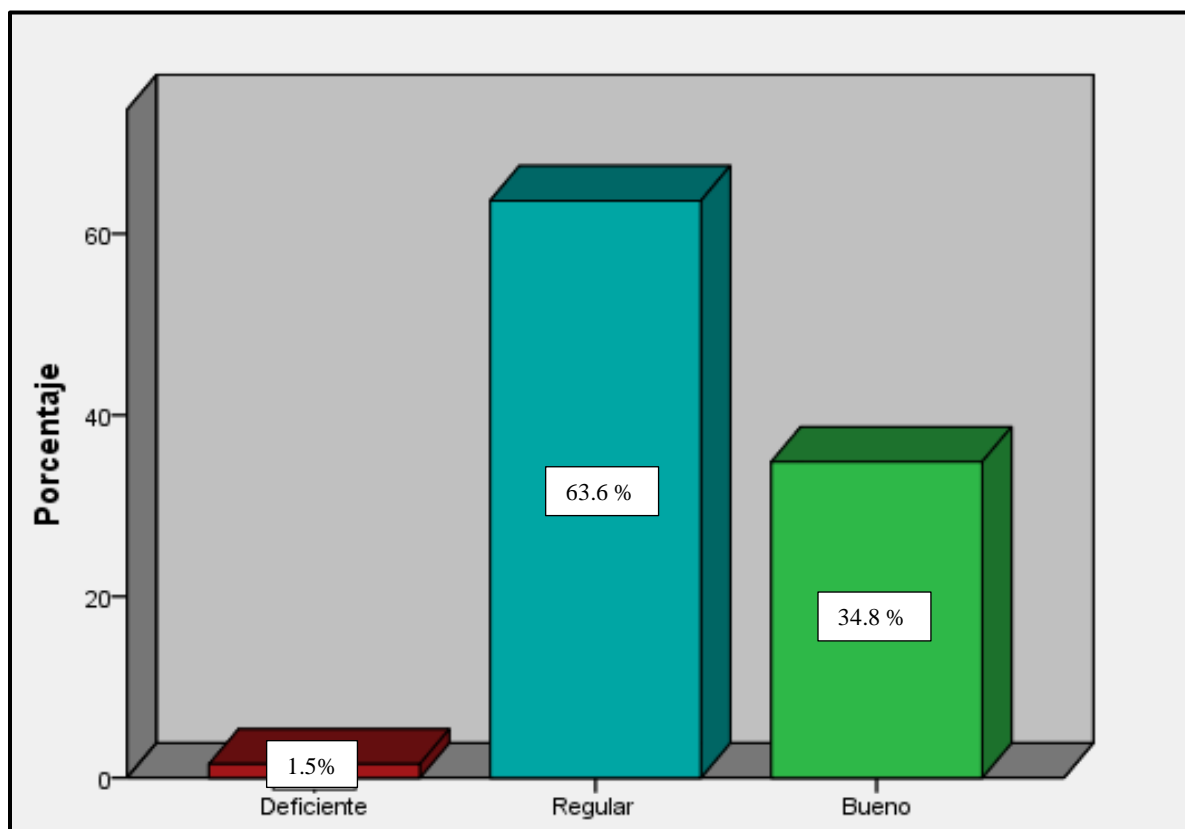


Figura 5: Niveles de desarrollo organizacional.

De la figura 5 y tabla 4, se muestra que del 100% de encuestados, hay un 1.5 % de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el desarrollo organizacional alcanzó un nivel deficiente; el 63.6% sostiene que es regular y el 34.8% afirma que es bueno.

Tabla 5.

Nivel alcanzado de la dimension Estructura Organizacional.

| Niveles de Estructura Organizacional | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 2 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| | Regular | 46 | 69,7 | 69,7 | 72,7 |
| | Bueno | 18 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| | Total | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

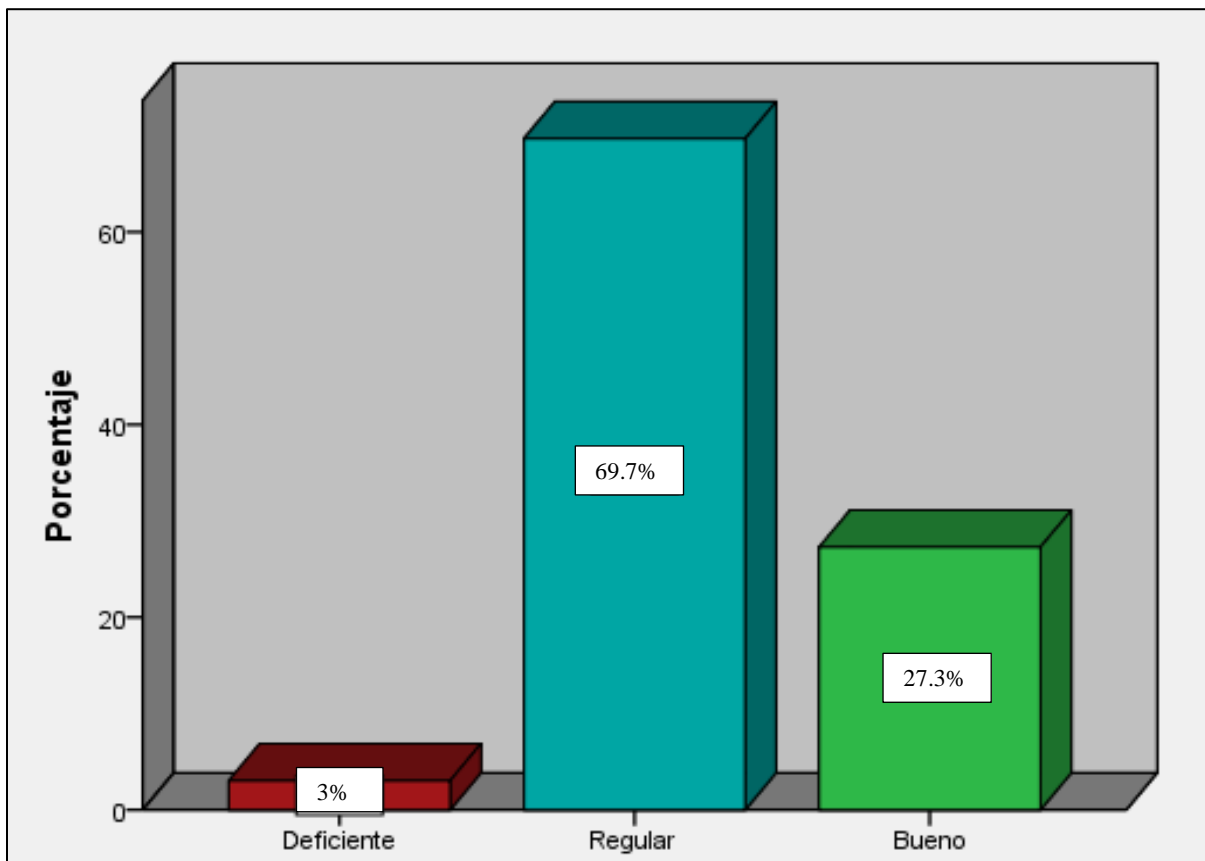


Figura 6: Estructura Organizacional.

De la figura 6 y tabla 5, se muestra que del 100% de la población encuestada, hay un 3% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el desarrollo organizacional en su dimensión de estructura organizacional se alcanzó un nivel deficiente; el 69.7% afirma que es regular y el 27.3% manifiesta que es bueno.

Tabla 6.

Nivel alcanzado de Trabajo en Equipo.

| Niveles de Trabajo en equipo | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 3 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| | Regular | 36 | 54,5 | 54,5 | 59,1 |
| | Bueno | 27 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

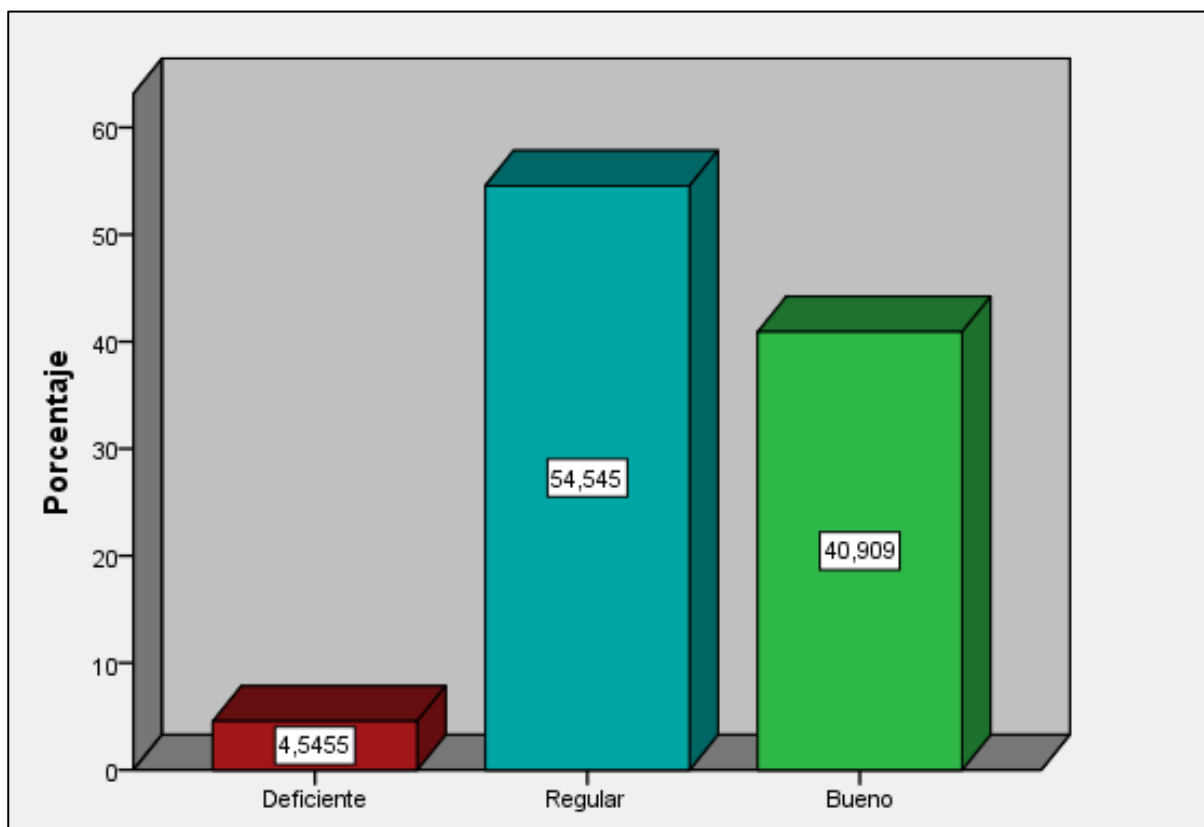


Figura 7: Trabajo en equipo.

De la figura 7 y tabla 6, se muestra del 100% de la población encuestada, hay un 4.5% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el desarrollo organizacional en su dimensión de trabajo en equipo se alcanzó un nivel deficiente; el 54.5% indica que es regular y el 40.9% cree que es bueno.

Tabla 7.

Nivel alcanzado de Relaciones Humanas.

| Niveles de Relaciones Humanas | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 4 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Regular | 49 | 74,2 | 74,2 | 80,3 |
| | Bueno | 13 | 19,7 | 19,7 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

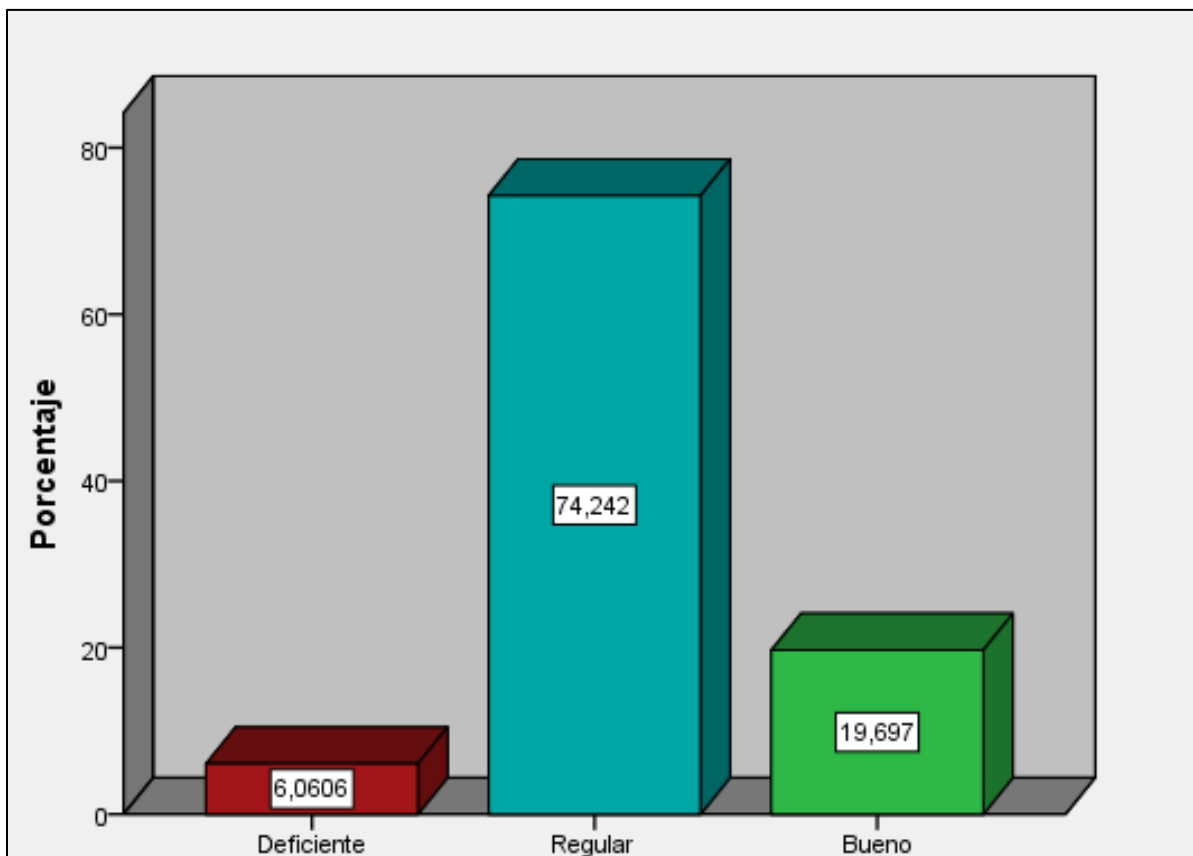


Figura 8: Relaciones Humanas.

De la figura 8 y tabla 7, se muestra del 100% de la población encuestada, hay un 6.1% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el desarrollo organizacional en su dimensión de relaciones humanas se alcanzó un nivel deficiente; el 74.2% indica que es regular y el 19.7% cree que es bueno.

Tabla 8.

Nivel alcanzado de Cultura Organizacional.

| Niveles de Cultura Organizacional | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 2 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| | Regular | 7 | 10,6 | 10,6 | 13,6 |
| | Bueno | 57 | 86,4 | 86,4 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

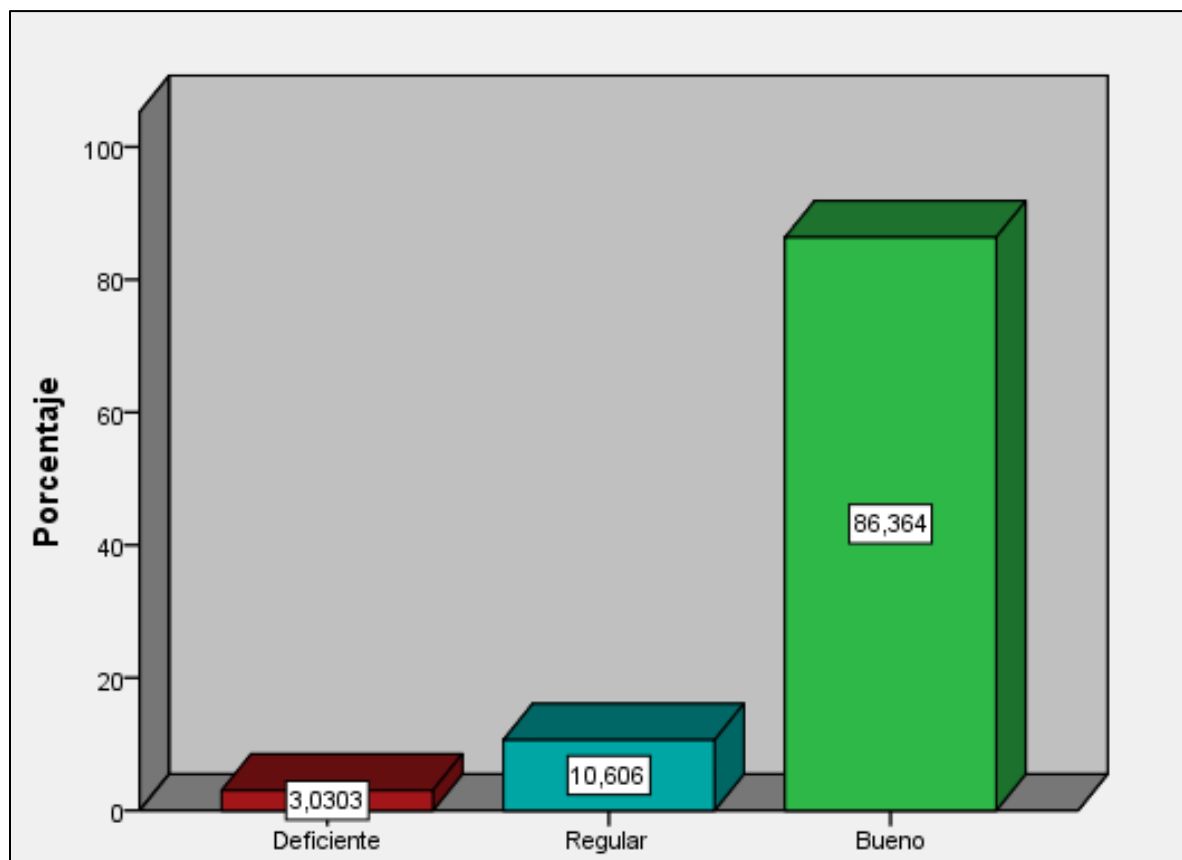


Figura 9: Cultura organizacional.

De la figura 9 y tabla 8, se muestra del 100% de la población encuestada, hay un 3% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el desarrollo organizacional en su dimensión de cultura organizacional se alcanzó un nivel deficiente; el 10.6% indica que es regular y el 86.3% cree que es bueno.

4.1. De la variable Liderazgo Transformacional

Tabla 9.

Nivel alcanzado de liderazgo transformacional.

| Niveles de liderazgo transformacional | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 2 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| | Regular | 18 | 27,3 | 27,3 | 30,3 |
| | Bueno | 46 | 69,7 | 69,7 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

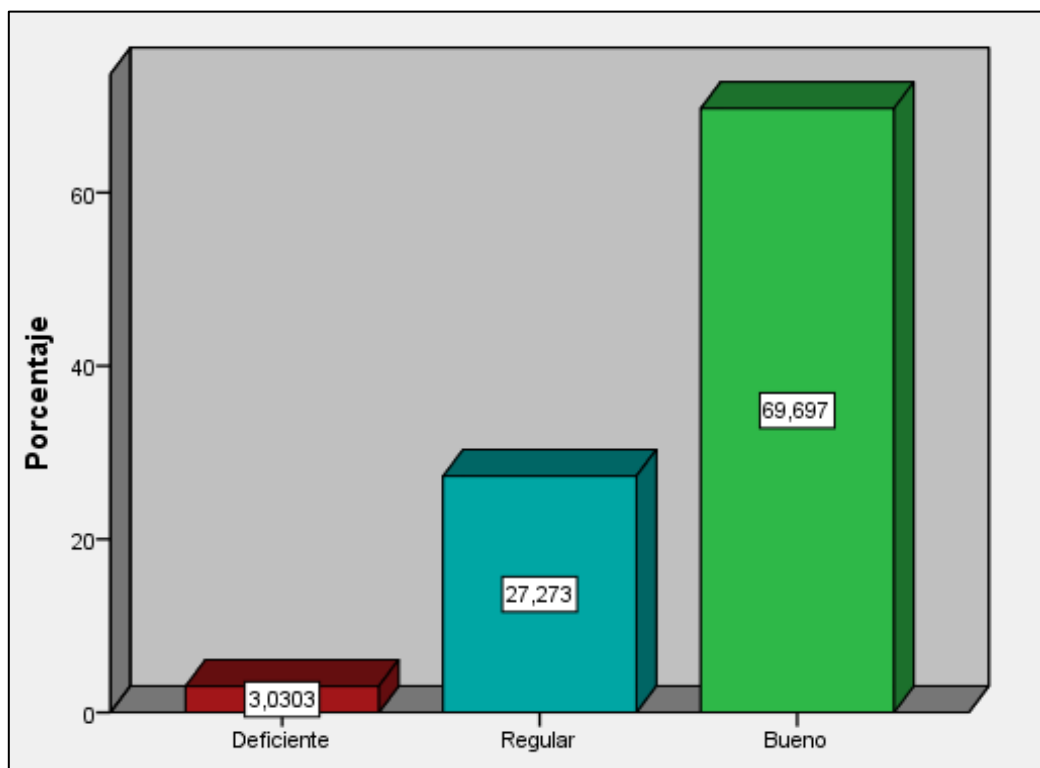


Figura 10: Liderazgo transformacional.

De la figura 10 y tabla 9, se aprecia que del 100% de la población encuestada, hay un 3% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el liderazgo transformacional alcanzó un nivel deficiente; el 27.2% indica un nivel regular y el 69.6% cree que el liderazgo transformacional es de nivel bueno.

Tabla 10.

Nivel alcanzado en la dimensión de carisma.

| Niveles de carisma | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 11 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | Regular | 44 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | Bueno | 11 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

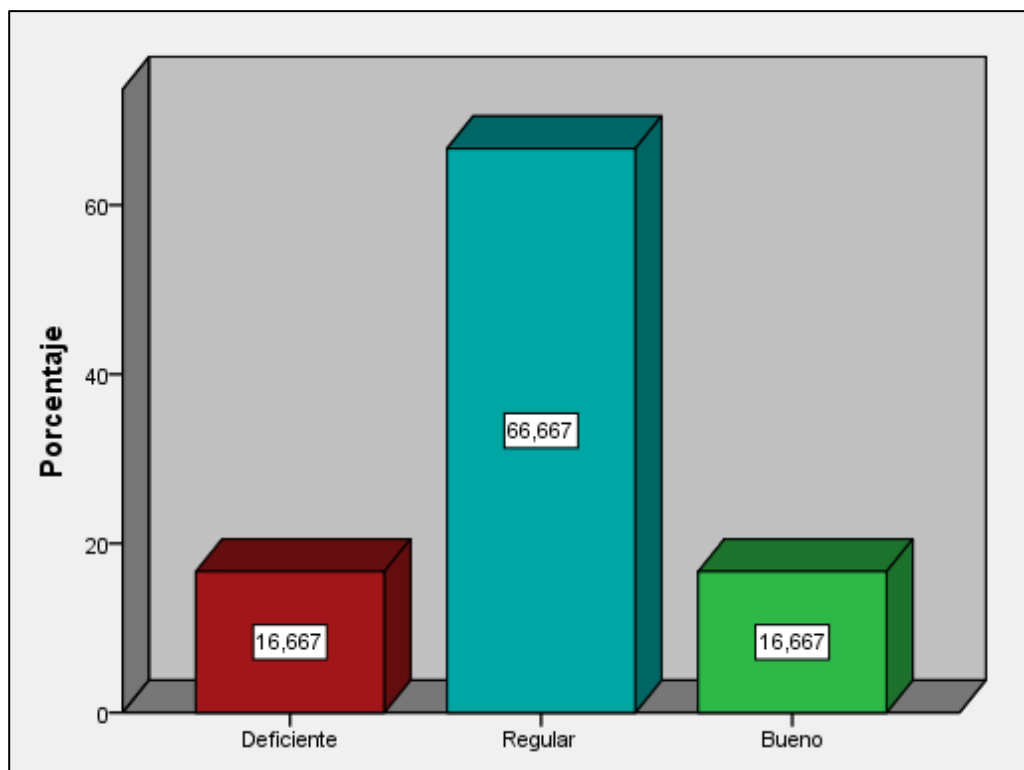


Figura 11: Carisma.

De la figura 11 y tabla 10, se aprecia que del 100% de la población encuestada, hay un 16.6% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el liderazgo transformacional en su dimensión carisma se alcanzó un nivel deficiente; el 66.6% indica un nivel regular y el 16.6% cree que es bueno.

Tabla 11.

Nivel alcanzado en la dimensión de estimulación intelectual.

| Niveles de estimulación intelectual | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 4 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | Regular | 25 | 37,9 | 37,9 | 43,9 |
| | Bueno | 37 | 56,1 | 56,1 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

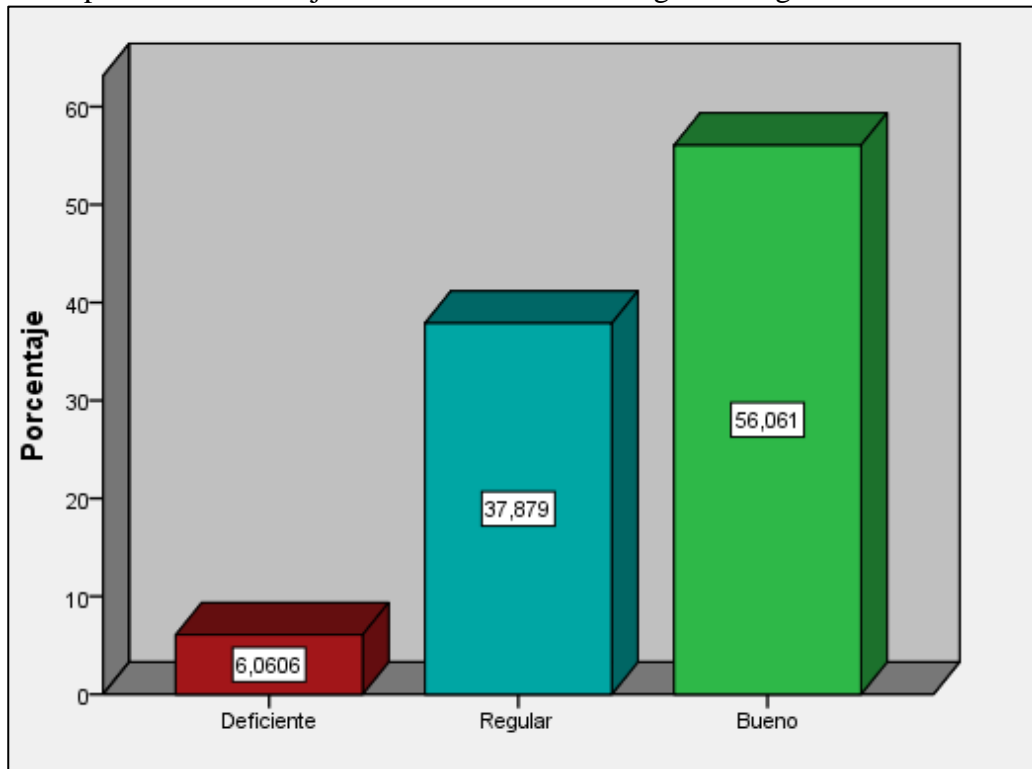


Figura 12: Estimulación intelectual.

De la figura 12 y tabla 11, se aprecia que del 100% de la población encuestada, hay un 6.06% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el liderazgo transformacional en su dimensión estimulación intelectual se alcanzó un nivel deficiente; el 37.8% indica un nivel regular y el 56.06% cree que es bueno.

Tabla 12.

Nivel alcanzado en la dimensión de estimulación inspiración y expectativas.

| Niveles de inspiración y expectativas. | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Regular | 9 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| | Bueno | 57 | 86,4 | 86,4 | 100,0 |
| | Total | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario suministrado a la población de estudio.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

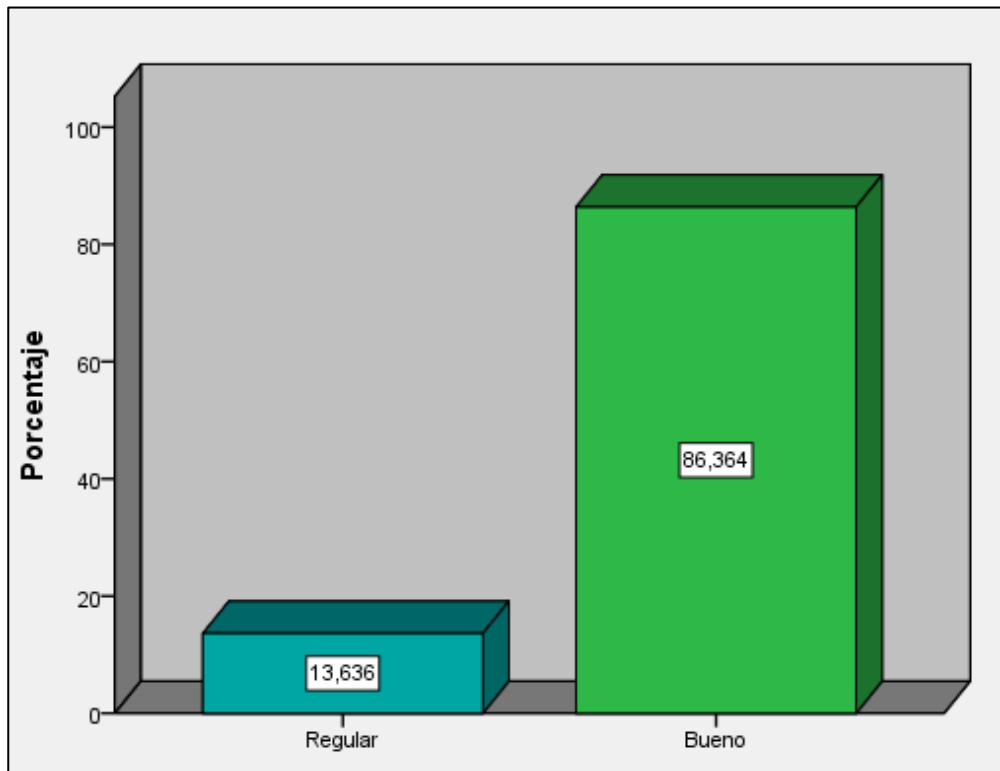


Figura 13: Inspiración y expectativas.

De la figura 13 y tabla 12, se aprecia que del 100% de la población encuestada, no hubo ningún trabajador de la empresa Log. S.A.C. que considera que el liderazgo transformacional en su dimensión inspiración y expectativas sea deficiente; el 13.6% indica un nivel regular y el 86.3% cree que es bueno.

Tabla 13.

Nivel alcanzado en la dimensión de consideración individualizada.

| Niveles de consideración individualizada | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 2 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| | Regular | 7 | 10,6 | 10,6 | 13,6 |
| | Bueno | 57 | 86,4 | 86,4 | 100,0 |
| Total | | 66 | 100,0 | 100,0 | |

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Log S.A.C., 2019.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

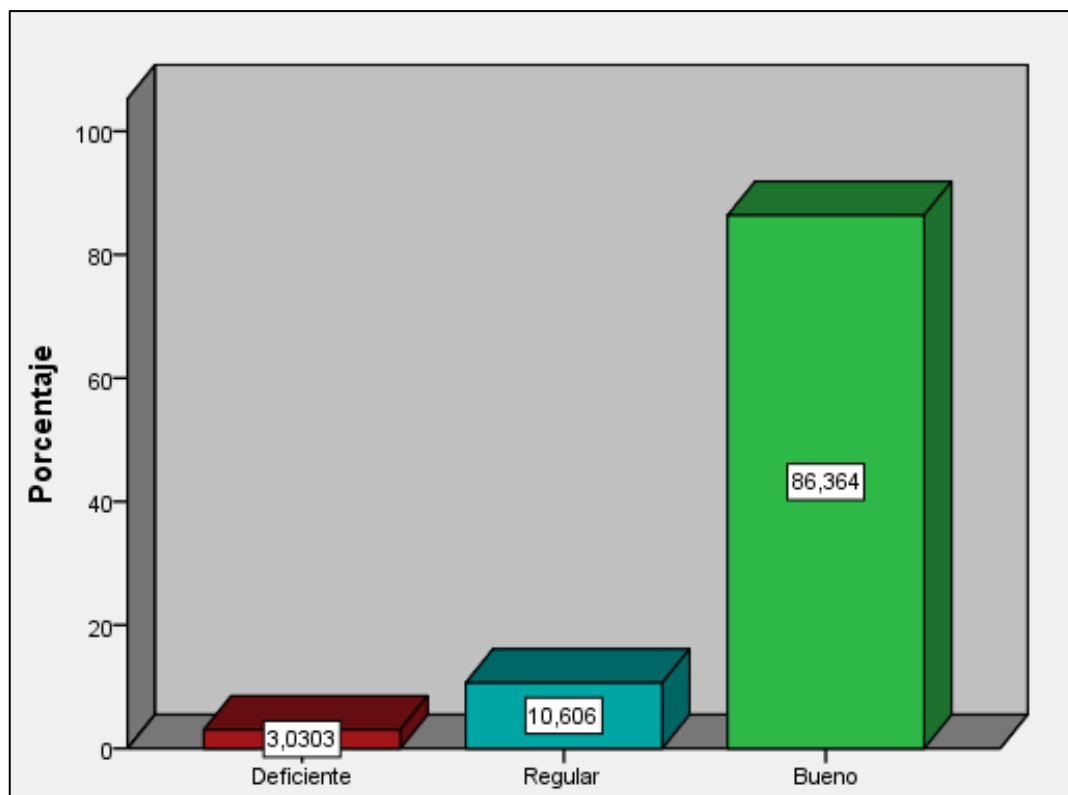


Figura 14: Consideración individualizada.

De la figura 14 y tabla 13, se aprecia que del 100% de la población encuestada, hay un 3.03% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C. que considera que el liderazgo transformacional en su dimensión consideración individualizada se alcanzó un nivel deficiente; el 10.6% indica un nivel regular y el 86.36% cree que es bueno.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Hipótesis general

H0: El liderazgo transformacional no incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Ha: El liderazgo transformacional incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Tabla 14.

Incidenia entre liderazgo transformacional y desarrollo organizacional

| | | | Desarrollo organizacional | Liderazgo transformacional |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,753 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| Liderazgo transformacional | Liderazgo transformacional | Coefficiente de correlación | ,753 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 66 | 66 |

** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Descripción de correlación entre las variables:

De los resultados se dan cuenta que existe un coeficiente de determinación $r= 0,753$, entre liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C., demostrando a través de la estadística que hay una correlación alta.

Decisión:

Dado que el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ fue inferior a 0,05, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el liderazgo transformacional incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura:

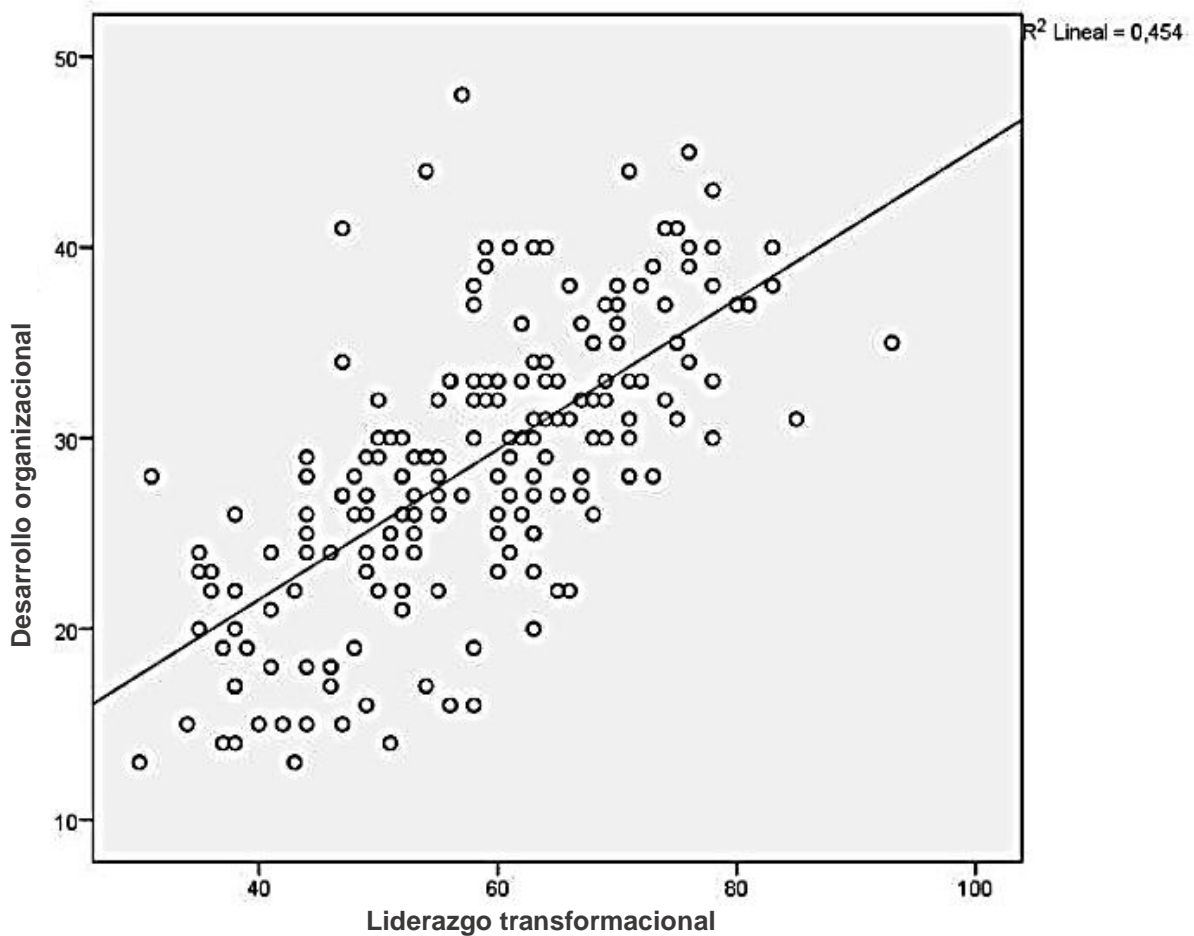


Figura 15. Correlación de liderazgo transformacional y desarrollo organizacional.

4.2.2. Hipótesis específica 01

H0: El carisma no incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Ha: El carisma incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Tabla 15.

Incidencia entre carisma y desarrollo organizacional

| | | | Desarrollo organizacional | Carisma |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------|
| Rho de Spearman | Desarrollo organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,702 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| | Carisma | Coefficiente de correlación | ,702 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 66 | 66 |

** La correlación es alta al nivel 0.01 (bilateral).

Descripción de correlación entre las variables:

De los resultados se dan cuenta que existe correlación $r = 0,702$, entre carisma y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C., demostrando a través de la estadística que hay una correlación alta.

Decisión:

Dado que el sig. (Bilateral) = $p = 0,000$ fue inferior a 0,05, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el liderazgo transformacional en su dimensión carisma incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura

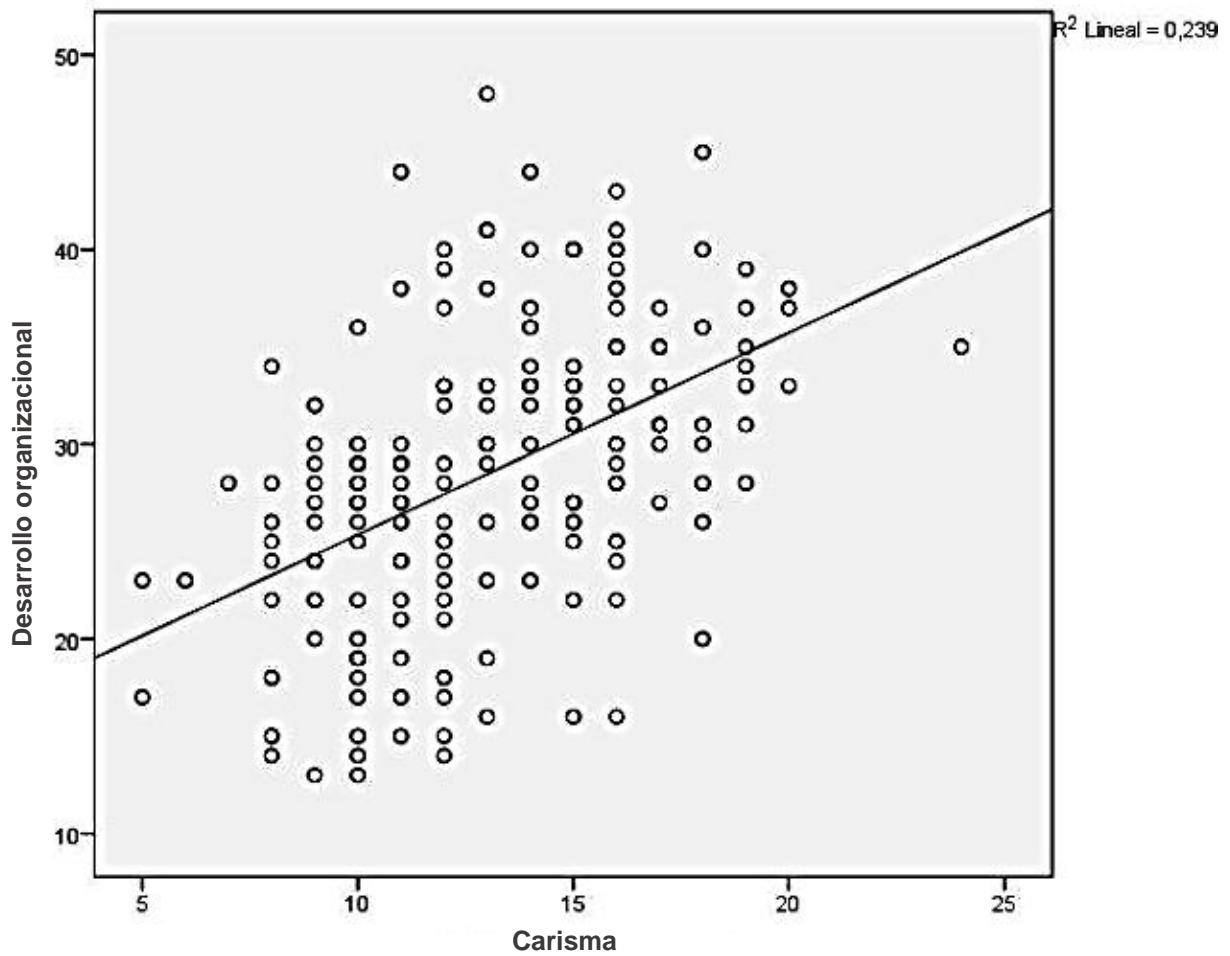


Figura 16. Correlación de carisma y desarrollo organizacional.

4.2.3. Hipótesis específica 02

H0: La estimulación intelectual no incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Ha: La estimulación intelectual incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Tabla 16.

Incidencia entre estimulación intelectual y desarrollo organizacional

| | | | Desarrollo organizacional | Estimulación intelectual |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,554 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| | Estimulación intelectual | Coefficiente de correlación | 0,554 | ,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 66 | 66 |

** La correlación es moderada al nivel 0.01 (bilateral).

Descripción de correlación entre las variables:

De los resultados se dan cuenta que existe un coeficiente de determinación $r= 0,554$, entre estimulación intelectual y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C., demostrando a través de la estadística que hay una correlación moderada

Decisión:

Dado que el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ fue inferior a 0,05, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el liderazgo transformacional en su dimensión estimulación intelectual incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura

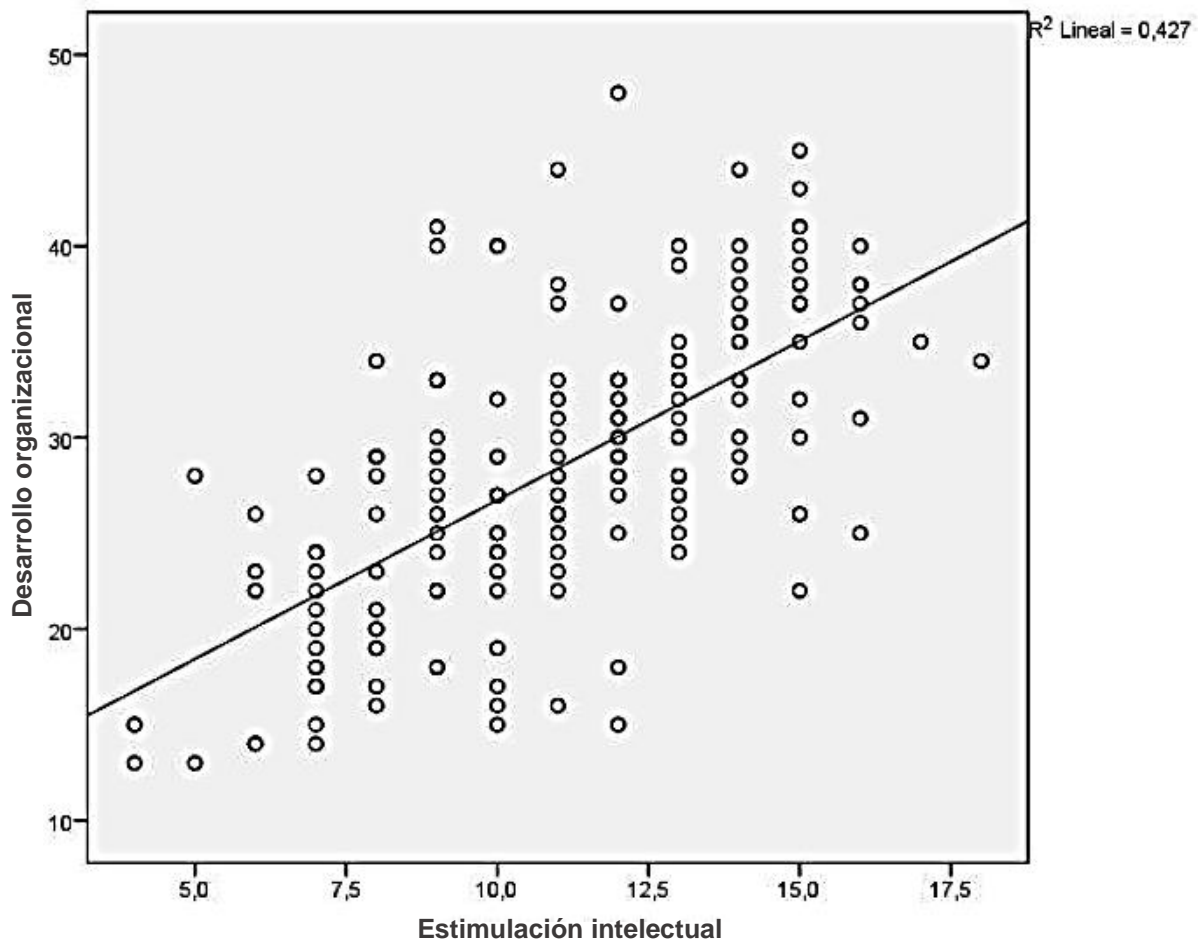


Figura 17. Correlación de estimulación intelectual y desarrollo organizacional.

4.2.3. Hipótesis específica 03

H0: La inspiración y expectativa no incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Ha: La inspiración y expectativa incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Tabla 17.

Incidencia de inspiración y expectativa sobre desarrollo organizacional

| | | | Desarrollo organizacional | Inspiración y expectativa |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,486 |
| | | Sig. (bilateral) | - | ,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| | Inspiración y expectativa | Coefficiente de correlación | ,486 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | - |
| | | N | 66 | 66 |

** La correlación es moderada al nivel 0.01 (bilateral).

Descripción de correlación entre las variables:

De los resultados se dan cuenta que existe correlación $r= 0,486$, entre inspiración y expectativa sobre desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C., demostrando a través de la estadística que hay una correlación moderada.

Decisión:

Dado que el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ fue inferior a 0,05, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el liderazgo transformacional en su dimensión inspiración y expectativa incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura

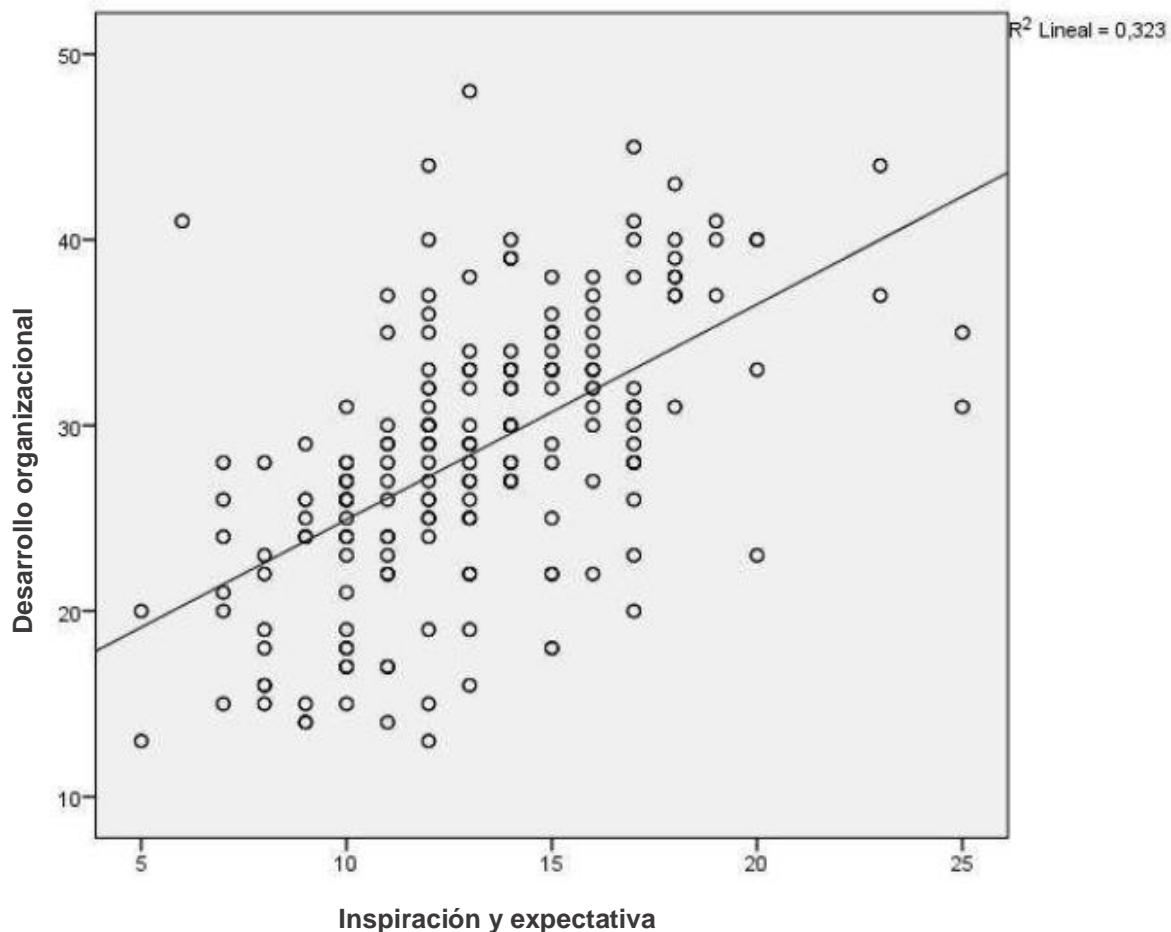


Figura 18. Correlación de inspiración y expectativa y desarrollo organizacional.

4.2.3. Hipótesis específica 04

H0: La consideración individualizada no incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Ha: La consideración individualizada incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Tabla 18.

Incidencia de consideración individualizada sobre desarrollo organizacional

| | | Desarrollo organizacional | | Consideración individualizada |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,515 |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 66 | 66 |
| | Consideración individualizada | Coefficiente de correlación | ,515 | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 66 | 66 |

** La correlación es moderada al nivel 0.01 (bilateral).

Descripción de correlación entre las variables:

De los resultados se dan cuenta que existe un coeficiente de determinación $r= 0,515$, entre consideración individualizada y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C., demostrando a través de la estadística que hay una correlación moderada

Decisión:

Dado que el sig. (Bilateral)= $p=0,000$ fue inferior a 0,05, se acepta la hipótesis alterna, es decir, el liderazgo transformacional en su dimensión consideración individualizada incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019.

Para apreciar de una mejor manera se muestra la siguiente figura

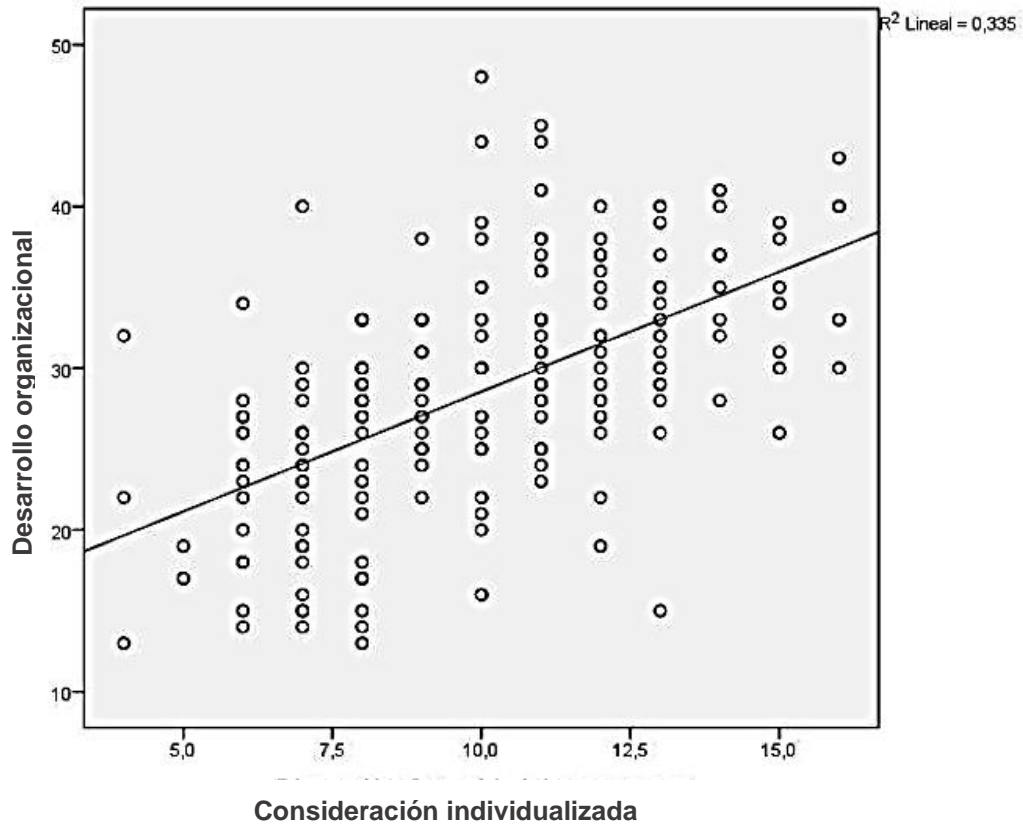


Figura 19. Correlación de consideración individualizada y desarrollo organizacional.

Capítulo V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Luego de haber realizado los resultados se puede corroborar la hipótesis principal que se planteó el presente estudio, el liderazgo transformacional incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. Entre los resultados se encontró una correlación de Spearman de $r= 0,753$, lo que explica a través de la estadística que hay una correlación alta.

Estos resultados, coinciden con los resultados de otros investigadores como el de:

Gárate (2015) encontró correlación entre las variables liderazgo transformacional y desarrollo organizacional, demostrado mediante la prueba de rho Spearman de 0,558, demostrando correlación positiva.

A estos resultados se suman el trabajo realizado por Peña (2017) quien encontró que el liderazgo transformacional produce efecto en el compromiso organizacional de los colaboradores, de acuerdo a la prueba de chi cuadrado de 0.954, lo que permitió identificar una correlación significativa.

Entre las investigaciones internacionales también existe resultados similares a los obtenidos. Entre ellos tenemos a lo encontrado por los investigadores Morán y Reinoso (2016) quienes muestran que el liderazgo transformacional causa efectos en el desarrollo organizacional de una empresa demostrado mediante la prueba de Spearman, de donde se obtuvo un indicador de 0,853, como conclusión para los autores la incorporación de un modelo de liderazgo transformador permite incrementar los resultados de las competencias al interior de las empresas, tomando en cuenta el uso de los recursos de una forma adecuada, positiva e innovadora.

5.2. Conclusiones

De tales resultados detallados anteriormente se expresan las siguientes conclusiones:

PRIMERO. El liderazgo transformacional incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019, debido a la correlación de Spearman, donde se encontró un valor de $r=0,753$ representando una correlación alta.

Respecto al nivel de liderazgo transformacional que predomina en la empresa, el 3% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C., considera que el liderazgo transformacional alcanzó un nivel deficiente; el 27.2% indica un nivel regular y el 69.6% cree que el liderazgo transformacional es de nivel bueno.

SEGUNDO. El carisma incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019, debido a la correlación de Spearman, donde se encontró un valor de $r=0,702$ representando una correlación alta.

Respecto al nivel de carisma que predomina en la empresa, el 16.6% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C., considera que en el carisma se alcanzó un nivel deficiente; el 66.6% indica un nivel regular y el 16.6% cree que es bueno.

TERCERO. La estimulación intelectual incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019, debido a la correlación de Spearman, donde se encontró un valor de $r=0,554$ representando una correlación moderada.

Respecto al nivel de estimulación intelectual que predomina en la empresa, el 6.06% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C., considera que en estimulación intelectual se alcanzó un nivel deficiente; el 37.8% indica un nivel regular y el 56.06% cree que es bueno.

CUARTO. La inspiración y expectativa incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019, debido a la correlación de Spearman, donde se encontró un valor de $r= 0,486$ representando una correlación moderada.

Respecto al nivel de inspiración y expectativas que predomina en la empresa, el 13.6% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C., considera que se alcanzó un nivel regular y el 86.3% cree que es bueno y ningún trabajador consideró que sea deficiente.

QUINTO. La consideración individualizada incide en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019, debido a la correlación de Spearman, donde se encontró un valor de $r= 0, 515$ representando una correlación moderada.

Respecto al nivel de consideración individualizada que predomina en la empresa, el 3.03% de trabajadores de la empresa Log. S.A.C., considera que en consideración individualizada se alcanzó un nivel deficiente; el 10.6% indica un nivel regular y el 86.36% cree que es bueno.

5.3. Recomendaciones

Partiendo de los resultados encontrados se consignan algunas recomendaciones a considerar:

PRIMERO. Teniendo en cuenta el objetivo general, se recomienda al gerente, fomente o identifique jefes con las cualidades de líderes transformacionales, ya que ello permitirá optimizar la competitividad de empresa, aumentando la inspiración hacia la visión de los colaboradores.

SEGUNDO. Acerca del primer objetivo específico, en referente al carisma y desarrollo organizacional, se recomienda a los encargados de línea y jefes inmediatos, involucrarse más con sus subordinados, que expresen su preocupación por ellos y escuche sus peticiones e intereses dentro de la organización.

TERCERO. En relación al segundo objetivo específico, asignado a la estimulación intelectual y desarrollo organizacional, se recomienda al gerente de la empresa Log S.A.C. desarrollar talleres y capacitaciones o que brinde oportunidades a los colaboradores que quieren desarrollarse dentro de la empresa, de esta manera reflejar una preocupación por sus colaboradores.

CUARTO. Con respecto al tercer objetivo específico, referente a la inspiración – expectativa y desarrollo organizacional, se recomienda al gerente desarrollar medidas que permitan a los colaboradores aumentar sus capacidades para la solución de los conflictos; mediante la designación de funciones o colocándoles en puestos que les permita aumentar sus esfuerzos.

QUINTO. En relación el cuarto objetivo específico, que concierne a la consideración individualizada y desarrollo organizacional, se recomienda al gerente de la empresa Log S.A.C. responder individualmente los requerimientos de los colaboradores; escuchar sus ideas, brindarle un apoyo, para que los colaboradores se sientan valorados.

Capítulo VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes documentales

Bodero, B. & Díaz, V. (2017). *Influencia del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional en las empresas de alimentos de Guayaquil*. (Tesis de pregrado). Universidad Espíritu Santo. Ecuador

Cuenca, E. (2018). *El liderazgo transformacional, una alternativa para mejorar la práctica docente de los profesores de bachillerato*. (Tesis de postgrado). Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.

Enriquez, L. (2017). *Liderazgo transformacional en directores de primaria de la provincia de Concepción*. (Tesis de post grado). Universidad Nacional del Centro del Perú. Perú.

Flores, M. M. (2015). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Villa María del Triunfo, UGEL 01, 2012*. (Tesis de postgrado). Universidad César Vallejo. Perú.

Gárate, D. (2015). *El Liderazgo Transformacional y el Desarrollo Organizacional en opinión de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna-2014*. (Tesis de postgrado). Universidad César Vallejo. Perú.

Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis de postgrado). Universidad Católica de Colombia. Colombia.

Morales Torres, W. N. (2018). *Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la*

- fuerza aérea del Perú Barranco - 2018*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Perú. Perú.
- Morán, N. & Reinoso, M. (2016). *Liderazgo transformacional en el desarrollo organización de la compañía envasadora ecuatoriana S.A “INGRAFEN”*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador.
- Laredo, R. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión educativa ambiental de los docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú – 2017*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú.
- Ochoa, G. (2016). *La capacitación en liderazgo y su impacto en el estilo de liderazgo transformacional en líderes de la provincia del Azuay*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Ecuador.
- Peña, I. (2017). *Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017*. (Tesis de pregrado grado). Universidad César Vallejo. Perú.

6.2. Fuentes bibliográficas

- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.
- Costa, J. (2015) *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?* España.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. México. Editorial McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.

- Hernández – Sampieri, R. y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.
- Hernández J., Gallarzo M. y Espinoza J. (2011). *Desarrollo Organizacional primera edición*. México: Pearson Educación.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. México. Editorial McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A.
- Rosas, L. (2016). *Teoría del desarrollo organizacional*. Universidad Seminario Evangélico de Lima. Perú
- Salas, A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. Universidad de Valencia.

6.3. Fuentes hemerográficas

- Bracho O. y García J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. Revista de Estudios Interdisciplinarios ISSN 1317-0570. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden*. Revista - Vol. 1, n° 3. Universidad de Viña del Mar, Chile.
- Sánchez, G. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Anales de documentación, n° 12, 2009. Universidad de Murcia. España.

6.4. Fuentes electrónicas

Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. Universidad Nacional Abierta. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46690396/Comportamiento-_Organizacional.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555454410&Signature=nA8E0BPF97qjJhGwHAsZ4FICVJM%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3DUniversidad_Nacional_Abierta_Direccion_d.pdf

Fallas, J. (2012). *Correlación lineal. Midiendo la relación entre dos variables*. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGAP/MGAP-05/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-2/complementarias/correlacion_lineal_2012.pdf

ANEXOS

Anexo N° 1: MATRÍZ DE CONSISTENCIA

| TÍTULO: Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019 | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | Dimensiones Indicadores | Metodología |
| Problema general | Objetivos general | Hipótesis general | Liderazgo transformacional (variable independiente) | a) Carisma <ul style="list-style-type: none"> • Imagen idealizada • Sinceridad • Empatía b) Estimulación intelectual <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de interés • Sensibilización • Incremento de la capacidad de pensar c) Inspiración y expectativa <ul style="list-style-type: none"> • Mensajes positivos • Motivación • Confianza d) Consideración individualizada <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • Reconocimiento - Logró | Diseño de investigación: No experimental Transversal Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptivo -Correlacional Enfoque de investigación: Cuantitativo Población 66 Trabajadores de Log S.A.C. Muestra 66 Trabajadores de Log S.A.C. Recolección de datos: Técnica Encuesta Instrumentos Cuestionarios con escala Likert (Fuente: Morales, T., 2018) Procesamiento de información: Software Excel y SPSS |
| ¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019? | Determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. | El liderazgo transformacional incide significativamente en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. | | | |
| Problema específicos | Objetivos específicos | Hipótesis específicos | Desarrollo organizacional (variable dependiente) | a) Estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Delegar funciones • Objetivos verificables • Cumplimiento de deberes y derechos a) Trabajo en equipo <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de tareas • Potenciación de esfuerzos • Aumento de la eficacia b) Relaciones humanas <ul style="list-style-type: none"> • Relación colectiva • Respeto a las normas • Intercambio de ideas c) Cultura organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Capacidades directivas • Comunicación | |
| a) ¿Cuál es la incidencia del carisma en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019? b) ¿Cuál es la incidencia de la estimulación intelectual en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019? c) ¿Cuál es la incidencia de la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019? d) ¿Cuál es la incidencia de la consideración individualizada en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima - 2019? | a) Establecer la incidencia del carisma en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. b) Establecer la incidencia de la estimulación intelectual en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. c) Establecer la incidencia de la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. d) Establecer la incidencia de la consideración individualizada en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. | a) El carisma incide significativamente en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. b) La estimulación intelectual incide significativamente en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. c) La inspiración y expectativa incide significativamente en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. d) La consideración individualizada incide significativamente en el desarrollo organizacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. | | | |

Anexo N° 2

CUESTIONARIO: 01

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



Estimado señor (a) solicito su colaboración respondiéndome el siguiente cuestionario que tiene por objetivos determinar el nivel de liderazgo transformacional en los trabajadores de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. Pedimos que sea sincero con sus respuestas, dado que el cuestionario es anónimo.

1. Edad:

2. Tiempo laborando:.....

2. Sexo: (F) (M)

4. Puesto:.....

Instrucciones: Lea detenidamente cada enunciado o pregunta e indique que tan de acuerdo está con cada uno de ellas (según la siguiente tabla).

| | | | | |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| N° | Carisma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Tu jefe inmediato siempre te muestra una sonrisa al llegar a la empresa | | | | | |
| 2 | Tu jefe muestra una preocupación por ustedes los colaboradores. | | | | | |
| 3 | Tu jefe siempre está de buen humor | | | | | |
| 4 | Tu jefe se interesa por tus necesidades como trabajador. | | | | | |
| 5 | Tu jefe se preocupa por tus demás compañeros | | | | | |
| 6 | A tu jefe le interesa tus necesidades y la de tus compañeros. | | | | | |
| 7 | A tu jefe le interesa tus proyectos de vida. | | | | | |
| 8 | Tu jefe se interesa por tus habilidades como trabajador. | | | | | |
| 9 | Estoy atento a las necesidades de los demás | | | | | |
| 10 | Tu jefe dedica un poco de su tiempo para conversar con ustedes. | | | | | |
| Estimulación intelectual | | | | | | |
| 11 | Soluciono los problemas y genero nuevas ideas. | | | | | |
| 12 | Me animo a ser cada vez más creativo | | | | | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Desafío mis limitaciones para poder alcanzar mis objetivos propuestos | | | | | | |
| 14 | Facilito que las cosas se hagan antes que imponerlas. | | | | | | |
| 15 | Asumo riesgos y desafíos para lograr mis objetivos | | | | | | |
| 16 | Tu jefe se preocupa por capacitarte en la empresa. | | | | | | |
| 17 | Tu jefe considera tus opiniones en la toma de sus decisiones. | | | | | | |
| 18 | Se realiza inducción en tu centro de labor. | | | | | | |
| 19 | Haz tenido una capacitación pagada por la institución. | | | | | | |
| 20 | La empresa realiza capacitaciones para mejorar tu desempeño. | | | | | | |
| Inspiración y expectativa | | | | | | | |
| 21 | Soy apasionado con la labor que realizo como colaborador. | | | | | | |
| 22 | Inyecto mi pasión y entusiasmo en las personas que me rodean. | | | | | | |
| 23 | Tengo una visión de lo que quiero lograr. | | | | | | |
| 24 | Transmito convicción al comunicarme a los demás. | | | | | | |
| 25 | Muestro una aptitud de optimismo. | | | | | | |
| 26 | Te interesa seguir trabajando en la empresa. | | | | | | |
| 27 | La empresa te permite desarrollarte profesionalmente. | | | | | | |
| 28 | Se puede hacer carrera en la empresa donde trabajas. | | | | | | |
| 29 | Te interesa solucionar problemas de manera novedosa. | | | | | | |
| 30 | Haces un análisis de tu trabajo para lograr los objetivos de la empresa. | | | | | | |
| Consideración individualizada | | | | | | | |
| 31 | Comprendes los sentimientos y necesidades de los demás. | | | | | | |
| 32 | Comprometo a mis compañeros forzándolos a la acción inmediata. | | | | | | |
| 33 | Respeto el punto de vista de los demás. | | | | | | |
| 34 | Reconozco las habilidades y talentos de mis compañeros. | | | | | | |
| 35 | Intercambio experiencias con mis compañeros. | | | | | | |
| 36 | Tu jefe hace diferencias entre los trabajadores. | | | | | | |
| 37 | Te sientes realizado en la empresa. | | | | | | |
| 38 | Sientes que la empresa siempre cuenta contigo para su desarrollo. | | | | | | |
| 39 | Tu jefe se interesa por enseñarte las nuevas innovaciones de la empresa. | | | | | | |
| 40 | Te sientes importante en la empresa. | | | | | | |

Fuente: Adaptado de Wendy Nicole Morales Torres (2018)

¡Muchas gracias!

Anexo N° 3

CUESTIONARIO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Estimado señor (a) solicito su colaboración respondiéndome el siguiente cuestionario que tiene por objetivos determinar el nivel desarrollo organizacional de la empresa Log S.A.C en el Distrito de Miraflores, Lima – 2019. Pedimos que sea sincero con sus respuestas, dado que el cuestionario es anónimo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada enunciado o pregunta e indique que tan de acuerdo está con cada uno de ellas (según la siguiente tabla).

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |

| N° | Estructura organizacional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Doy al máximo para cumplir mi función como colaborador. | | | | | |
| 2 | Delego funciones a mi equipo de trabajo distribuyendo actividades. | | | | | |
| 3 | Agrupo personas con habilidades similares. | | | | | |
| 4 | Coordino en mi área, o equipo de trabajo para lograr los objetivos. | | | | | |
| 5 | Informo para mantener la unidad de los objetivos entre todos. | | | | | |
| 6 | Respeto la jerarquía de mis jefes inmediatos. | | | | | |
| 7 | Considera que la estructura de la empresa es la adecuada. | | | | | |
| 8 | Sientes que estas en el área adecuada. | | | | | |
| 9 | Te sientes capacitado para realizar tus funciones. | | | | | |
| 10 | Conoces el organigrama de la empresa y te identificas con ella. | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | | |
| 11 | Se siente un ambiente de armonía al trabajar con mis compañeros | | | | | |
| 12 | Si ocurre un problema en mi equipo de trabajo, me encargo de resolverlo. | | | | | |
| 13 | Existe una cohesión entre los miembros de mi equipo de trabajo | | | | | |
| 14 | Respeto las ideas de los demás. | | | | | |
| 15 | Estoy de acuerdo que al trabajar en equipo surge un compañerismo. | | | | | |
| 16 | Se siente un ambiente de armonía al trabajar con mis compañeros. | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 17 | Te sientes bien trabajando con tus compañeros. | | | | | | |
| 18 | Te gusta resolver un problema solo o en grupo. | | | | | | |
| 19 | Consideras que son un grupo humano compacto en tu área. | | | | | | |
| 20 | Te llevas bien con todos tus compañeros. | | | | | | |
| Relaciones humanas | | | | | | | |
| 21 | La comunicación en mi grupo de trabajo es clara y fluida. | | | | | | |
| 22 | Existe una buena utilización de talentos para lograr los objetivos. | | | | | | |
| 23 | Te sientes emocionalmente bien en la empresa | | | | | | |
| 24 | Hay una confianza y respeto mutuo entre los colaboradores. | | | | | | |
| 25 | Los objetivos son claros y compartidos entre los miembros. | | | | | | |
| 26 | La comunicación en mi grupo de trabajo es clara y fluida. | | | | | | |
| 27 | Existe una buena utilización de talentos para lograr los objetivos | | | | | | |
| 28 | Sientes que tienes todos los materiales necesarios para tu trabajo. | | | | | | |
| 29 | Interactúas fácilmente con todos los miembros de la organización. | | | | | | |
| 30 | Existe una comunicación horizontal con tus jefes. | | | | | | |
| Cultura organizacional | | | | | | | |
| 31 | Practico los valores como una cualidad personal. | | | | | | |
| 32 | Soy tolerante con los errores y defectos de los demás. | | | | | | |
| 33 | Estoy de acuerdo que practicando los valores se puede llegar a triunfar. | | | | | | |
| 34 | Logro cambiar o abandonar hábitos inútiles. | | | | | | |
| 35 | Fomento la confianza en los demás. | | | | | | |
| 36 | Practico los valores como una cualidad personal. | | | | | | |
| 37 | Me identifico con la empresa. | | | | | | |
| 38 | Soy responsable con las labores que tengo que realizar. | | | | | | |
| 39 | Me adecuo a los lineamientos de la empresa. | | | | | | |
| 40 | Soy respetuoso con las normas, valores y reglas de la empresa. | | | | | | |

Fuente: Adaptado de Wendy Nicole Morales Torres (2018)

¡Muchas gracias!

Anexo N° 4:
Validación y confiabilidad original

a) Validez del instrumento 01

Tabla 4.

Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional

| Validador | Resultado de aplicabilidad |
|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe | Aplicable |
| 2. Mg. Jorge Ramos Chang | Aplicable |
| 3. Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz | Aplicable |

Fuente: Morales (2018)

b) Fiabilidad del instrumento 01

Tabla 5.

Fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,984 | 60 |

Fuente: Morales (2018)

a) Validez del instrumento 02

Tabla 6.

Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional

| Validador | Resultado de aplicabilidad |
|------------------------------------|----------------------------|
| 1. Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe | Aplicable |
| 2. Mg. Jorge Ramos Chang | Aplicable |
| 3. Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz | Aplicable |

Fuente: Morales (2018)

b) Fiabilidad del instrumento 02

Tabla 7.

Fiabilidad del instrumento de desarrollo organizacional

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 903 | 60 |

Fuente: Morales (2018)

**Anexo N° 5:
Baremos**

Baremos de la variable liderazgo transformacional

| Escala | Variable | Dimensiones | | | |
|-------------------|----------------------------|-------------|----------|-------------|---------------|
| | Liderazgo transformacional | Carisma | Estimulo | Inspiración | Consideración |
| Deficiente | 40 - 93 | 10 – 23 | 10 – 23 | 10 – 23 | 10 – 23 |
| Regular | 94 – 146 | 24 – 37 | 24 – 37 | 24 – 37 | 24 – 37 |
| Bueno | 147 – 200 | 38 – 50 | 38 – 50 | 38 – 50 | 38 – 50 |

Fuente: Elaboración propia

Baremos de la variable desarrollo organizacional

| Escala | Variable | Dimensiones | | | |
|-------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|
| | Desarrollo organizacional | Estructura organizacional | Trabajo en equipo | Relaciones humanas | Cultura organizacional |
| Deficiente | 40 - 93 | 10 – 23 | 10 – 23 | 10 – 23 | 10 – 23 |
| Regular | 94 – 146 | 24 – 37 | 24 – 37 | 24 – 37 | 24 – 37 |
| Bueno | 147 – 200 | 38 – 50 | 38 – 50 | 38 – 50 | 38 – 50 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 6

a) Evidencias de procesamiento de datos en SPSS 22.0

Base de datos - GALINDO.sav [Conjunto_de_datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 101 de 101 variables

| | Dpregunta01 | Dpregunta02 | Dpregunta03 | Dpregunta04 | Dpregunta05 | Dpregunta06 | Dpregunta07 | Dpregunta08 | Dpregunta09 | Dpregunta10 | Dpregunta11 | Dpregunta12 | Dpregunta13 | Dpregunta14 | Dpregunta15 | Dpre |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 7 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo



Visible: 101 de 101 variables

| | Dpregunta01 | Dpregunta02 | Dpregunta03 | Dpregunta04 | Dpregunta05 | Dpregunta06 | Dpregunta07 | Dpregunta08 | Dpregunta09 | Dpregunta10 | Dpregunta11 | Dpregunta12 | Dpregunta13 | Dpregunta14 | Dpregunta15 | Dpre |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 28 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 29 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 31 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 33 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | |
| 34 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 39 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 40 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 41 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | |
| 42 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | |
| 43 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 44 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| 46 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |

Vista de datos Vista de variables

Ve a Configuración para activar Windows.



Visible: 101 de 101 variables

| | Dpregunta01 | Dpregunta02 | Dpregunta03 | Dpregunta04 | Dpregunta05 | Dpregunta06 | Dpregunta07 | Dpregunta08 | Dpregunta09 | Dpregunta10 | Dpregunta11 | Dpregunta12 | Dpregunta13 | Dpregunta14 | Dpregunta15 | Dpre |
|----|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| 43 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 44 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 45 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| 46 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 51 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 53 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 55 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | |
| 56 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 57 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 58 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| 59 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 60 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 63 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 64 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | |
| 65 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |

Vista de datos Vista de variables

Ve a Configuración para activar Windows.



| | Nombre | Tipo | Anchura | Decimales | Etiqueta | Valores | Perdidos | Columnas | Alineación | Medida | Rol |
|----|-------------|----------|---------|-----------|---------------------|---------------|----------|----------|------------|---------|---------|
| 1 | Dpregunta01 | Númerico | 8 | 0 | Doy al máximo ... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 2 | Dpregunta02 | Númerico | 8 | 0 | Delego funcion... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 3 | Dpregunta03 | Númerico | 8 | 0 | Agrupó persona... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 4 | Dpregunta04 | Númerico | 8 | 0 | Coordino en mi ... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 5 | Dpregunta05 | Númerico | 8 | 0 | Informo para m... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 6 | Dpregunta06 | Númerico | 8 | 0 | Respeto la jerar... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 7 | Dpregunta07 | Númerico | 8 | 0 | Considera que l... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 8 | Dpregunta08 | Númerico | 8 | 0 | Sientes que est... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 9 | Dpregunta09 | Númerico | 8 | 0 | Te sientes cap... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 10 | Dpregunta10 | Númerico | 8 | 0 | Conoces el org... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 11 | Dpregunta11 | Númerico | 8 | 0 | Se siente un a... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 12 | Dpregunta12 | Númerico | 8 | 0 | Si ocurre un pr... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 13 | Dpregunta13 | Númerico | 8 | 0 | Existe una coh... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 14 | Dpregunta14 | Númerico | 8 | 0 | Respeto las ide... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 15 | Dpregunta15 | Númerico | 8 | 0 | Estoy de acuer... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 16 | Dpregunta16 | Númerico | 8 | 0 | Se siente un a... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 17 | Dpregunta17 | Númerico | 8 | 0 | Te sientes bien... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 18 | Dpregunta18 | Númerico | 8 | 0 | Te gusta resolv... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 19 | Dpregunta19 | Númerico | 8 | 0 | Consideras que... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 20 | Dpregunta20 | Númerico | 8 | 0 | Te llevas bien c... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 21 | Dpregunta21 | Númerico | 8 | 0 | La comunicació... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 22 | Dpregunta22 | Númerico | 8 | 0 | Existe una bue... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 23 | Dpregunta23 | Númerico | 8 | 0 | Te sientes emo... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 24 | Dpregunta24 | Númerico | 8 | 0 | Hay una confia... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |
| 25 | Dpregunta25 | Númerico | 8 | 0 | Te sientes a... | {1, Nunca}... | Ninguna | 8 | Derecha | Ordinal | Entrada |

Vista de datos **Vista de variables**

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

