



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TESIS

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SEDE EL POLO,
SANTIAGO DE SURCO - 2019

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

JORGE LUIS HINOSTROZA SAIRE
ORCID: 0000-0002-8549-7153

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE
ORCID: 0000-0003-0128-0123

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2019

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres que su lucha constante por salir adelante y ser un modelo que seguir por sus hijos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y fortaleza que me permitieron empezar y culminar mis estudios, por haber puesto en mi camino amigos y compañeros de estudios con los que compartí momentos inolvidables. Agradecer en especial a mi padre Víctor Hinostrza Pillaca y mi madre Constantina Saire Tomairo que desde pequeño me enseñaron a ser un luchador y perseverante en el logro de mis objetivos tanto personales como profesionales. Finalmente, al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por su apoyo, su asesoramiento, su predisposición por absolver las dudas respecto al proceso de investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Justificación e importancia de la investigación	19
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico	20
1.4 Limitaciones de la investigación	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	28
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	43
3.2 Población y muestra	43
3.3 Hipótesis	44
3.4 Variables – Operacionalización	45
3.5 Métodos y técnicas de investigación	47
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	48
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	53
4.2 Resultados descriptivos de las variables	55
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	57
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	67
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	68
4.6 Procedimientos correlacionales	68

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	75
5.2	Conclusiones	77
5.3	Recomendaciones	79

REFERENCIAS**ANEXOS**

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional.
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral.
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional.
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral.
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional.
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral.
Tabla 7	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional.
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
Tabla 9	Análisis descriptivo de la dimensión carisma.
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual.
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional.
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada.
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada.
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión competencia.
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión productividad.
Tabla 18	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación 360°.
Tabla 19	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.
Tabla 20	Resultados de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral.
Tabla 21	Resultados de correlación entre las liderazgo transformacional y desempeño laboral.
Tabla 22	Resultados de correlación entre el carisma y el desempeño laboral.
Tabla 23	Resultados de correlación entre las estimulación intelectual y desempeño laboral.
Tabla 24	Resultados de correlación entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral.

Tabla 25 Resultados de correlación entre la influencia idealizada y desempeño laboral.

Tabla 26 Resultados de correlación entre la consideración individualizada y desempeño laboral.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional.
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión carisma.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual.
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional.
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada.
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión competencia.
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo.
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
- Figura 11 Análisis descriptivo de la dimensión productividad.
- Figura 12 Análisis descriptivo de la dimensión evaluación 360°.
- Figura 13 Análisis descriptivo de los resultados en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.
- Figura 14 Gráfico de dispersión de las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SEDE EL POLO, SANTIAGO DE SURCO - 2019

JORGE LUIS HINOSTROZA SAIRE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

En la actualidad se puede ver que las empresas se enfocan en lo mejor de otras áreas de la empresa, dejando de lado un factor muy importante como es la marca; en ese sentido, se formuló el problema: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019? La investigación se justifica porque pretende encontrar los mecanismos que mejoren el desempeño de los colaboradores, basados en la correcta aplicación del liderazgo transformacional. El objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo. La hipótesis alterna estuvo relacionada en verificar la existencia de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo. Los instrumentos fueron altamente confiables, demostrado mediante un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.924 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0.849. Se concluyó que existe una correlación alta ($\rho=0.737$, $\text{Sig.}=0.007$) entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en la sede El Polo del Banco de Crédito del Perú.

Palabras clave: liderazgo transformacional, desempeño, motivación, inspiración.

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LABOR PERFORMANCE IN THE
COLLABORATORS OF THE BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ,
HEADQUARTERS EL POLO, SANTIAGO DE SURCO - 2019**

JORGE LUIS HINOSTROZA SAIRE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

Currently it can be seen that companies focus on the best of other areas of the company, leaving aside a very important factor such as the brand, in that sense, the problem was formulated: What relationship exists between transformational leadership and the work performance in the collaborators of the Banco de Credito del Peru, El Polo headquarters, Santiago de Surco - 2019? The research is justified because it aims to find mechanisms that improve the performance of employees based on the correct application of transformational leadership. The objective was to determine the relationship between transformational leadership and job performance in the employees of Banco de Credito del Peru, El Polo headquarters. The alternative hypothesis is related to verifying the existence of the relationship between transformational leadership and job performance in the employees of Banco de Credito del Peru, El Polo headquarters. The instruments applied to the sample presented a high reliability through Cronbach's alpha statistic of 0.924 for the transformational leadership questionnaire and 0.849. It was concluded that there is a high correlation ($\rho=0.737$, $\text{Sig.}=0.007$) between transformational leadership and job performance at the El Polo branch of Banco de Credito del Peru.

Keywords: transformational leadership, performance, motivation, inspiration.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional no es un tema nuevo para las organizaciones, sin embargo, no deja de ser un tema sumamente importante porque busca optimizar el desempeño de los colaboradores en base a la motivación o al perfeccionamiento de las habilidades profesionales. El liderazgo transformacional como constructo o temática fue desarrollado por James Burns en el año 1978 quien a raíz de sus estudios explicaba que un líder transformacional basa su comportamiento en los altos niveles de moralidad y motivación. Posteriormente, Bernard Bass en el año 1994 explica en un líder transformacional es aquella persona que basa su actuación en la integridad, la justicia, sus altas expectativas y para ello necesitan tener las cualidades y habilidades que les permitan motivar las personas, proporcionándoles apoyo para su desarrollo, motivándolos y logrando que se comprometan con los objetivos de la organización.

Por otro lado, es importante mencionar que un líder transformacional es un visionario que busca llevar a lo más alto el desarrollo de la organización estableciendo relaciones positivas y cordiales con su personal basadas en la confianza y el compromiso. En este sentido, para las organizaciones es importante contar con personas con estas características, pues en un mundo tan cambiante como el actual, las empresas necesitan líderes que no tengan miedo al cambio ni a cometer errores, por el contrario, necesitan personas que innoven, se comprometan y generen oportunidades de desarrollo y cambio positivo.

Los líderes transformacionales basan el desarrollo de los colaboradores en la estimulación de sus capacidades, en la motivación hacia el trabajo, en la generación de confianza en sus propias habilidades y para ello el líder debe

convertirse en una persona íntegra, ética y proactiva que permita ser un modelo que seguir por sus discípulos.

El análisis de la realidad problemática tuvo como interrogante de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

El objetivo de la investigación fue establecer el nivel de relación que se evidencian entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

La hipótesis alterna busca demostrar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Asimismo, el estudio se ha estructurado en función de cinco capítulos que permitan una mejor organización de la información brindada.

En el capítulo I, se explicó la realidad del problema investigado a nivel mundial, local y nacional que permitió formular los problemas de investigación, los objetivos del estudio, la justificación de la investigación y finalmente, las dificultades presentadas en el desarrollo del estudio.

En el capítulo II, se desarrollaron los antecedentes del estudio que consistió en una revisión sistemática de las principales investigaciones relacionadas a las variables de estudio, las bases teóricas científicas que sustentan el desarrollo del liderazgo transformacional y el desempeño laboral, finalmente, las principales conceptualizaciones evidenciadas en el marco teórico que son necesarias definir las para una mejor comprensión.

En el capítulo III, se detallaron el marco metodológico del estudio que comprende el tipo y diseño, la población y muestra identificada en la empresa, la formulación de las hipótesis, la operacionalización de las variables, para culminar con los procesos estadísticos que se desarrollaron.

En el capítulo IV, se presentaron los resultados de la investigación que comprende el análisis de confiabilidad de los cuestionarios, los análisis estadísticos descriptivos de las variables y las dimensiones, posteriormente, se desarrolló la prueba de normalidad y finalmente, la prueba de hipótesis.

En el capítulo V, se expusieron las principales discusiones de los resultados, así como las conclusiones que permitieron cumplir los objetivos del estudio y finalmente, se presentan las recomendaciones que pretenden solucionar el problema identificado y analizado.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

La era del conocimiento en que se encuentra el mundo hizo que las empresas se encuentren en constante desarrollo que le permita su supervivencia en el mercado; en este sentido, el liderazgo transformacional se convierte en un factor importante dentro de las organizaciones, pues este liderazgo se caracteriza por desarrollar capacidades en el colaborador que le permitan hacer frente a los cambios, estos líderes se enfocan en varios factores de la organización como el comportamiento, el desempeño, la motivación y la productividad buscando que estos factores se desarrollen mutuamente.

Actualmente las empresas, a nivel mundial, no llegan a cumplir los grandes retos que le plantea el mercado debido a una inadecuada motivación, la falta de desarrollo de capacidades específicas y una deficiente comunicación dentro de la organización afectando seriamente el desarrollo organizacional. Por otro lado, el desempeño laboral se refiere al rendimiento laboral que tiene un colaborador en el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización, también se entiende como las habilidades que desarrolla y aplica el colaborador que le permite demostrar la idoneidad en su puesto laboral. El análisis realizado permite mencionar que un líder transformador no es equivalente a un jefe, la diferencia radica en que un líder motiva, comunica su visión, estimula las capacidades, fomenta la creatividad y ruptura de esquemas logrando el compromiso y el desarrollo de los colaboradores.

En las empresas europeas como Repsol, los líderes llegan a tener un mejor desarrollo en proyectos de emprendimientos, de ser jefes a líderes, pero no generan un impacto en su organización, influyen positivamente mas no obtienen el compromiso organizacional por parte de sus colaboradores. Los líderes cuentan con buenas actitudes mas no lo suficiente como para que les permitan afrontar los retos,

no tienen una buena comunicación con sus colaboradores a cargo, es por lo que no destacan las mejores habilidades de sus colaboradores.

En Latinoamérica las empresas llegan a obtener un impacto negativo en los colaboradores por un deficiente liderazgo, no se encuentran comprometidos con la organización desempeñan su trabajo dentro de la misma de manera ineficiente. Asimismo, no cuentan con una adecuada motivación, los colaboradores por lo general sienten que no son escuchados por sus líderes, sienten que sus habilidades no son apreciadas e incluso se sienten ignorados, por consiguiente, genera una desventaja en relación con el desempeño dentro de la organización. A su vez los jefes pueden llegar a intimidar a sus colaboradores amenazándolos con despedirlos o alguna otra forma de amedrentamiento.

En el Perú las organizaciones pierden fácilmente personal que puede aportar demasiado en una empresa por el ejercicio de un mal liderazgo, no logran que los colaboradores se sientan comprometidos, satisfechos y no muestran pasión en su empresa donde se desempeñan. Las organizaciones se preocupan más porque sus empresas les sea rentables más no cómo está creciendo la organización, pero no miden el riesgo que pueden tener a largo plazo por un mal liderazgo.

Según el diario Gestión (2014) en el Perú el 53% de líderes de empresas peruanas generan un mal liderazgo en las organizaciones provocando ambientes desmotivadores en el trabajo, razón por lo cual las empresas no logran expandirse rápidamente. Asimismo, existen diferencias en la manera como los líderes se desarrollan en las organizaciones, hay empresas que carecen de buenos líderes con inteligencia emocional que puedan guiar adecuadamente un equipo de trabajo. Por otro lado, el 87% de empresas consideran que el compromiso organizacional es el principal problema en el Perú, pues los líderes no realizan acciones que busquen que

los colaboradores se identifiquen con la organización y asuman los objetivos de la empresa con suyos. Respecto al desempeño laboral, este artículo periodístico, explica que el 69% de los peruanos considera al estrés como una de las principales causas de su bajo rendimiento laboral, pues el ruido y la incomodidad son los factores que más influyen. El estrés del tráfico suele trasladarse al trabajo y luego ocasionar serias dificultades como la acumulación de rabia que podría ocasionar hasta problemas físicos afectando las relaciones laborales.

A nivel local, el Banco de Crédito del Perú en su sede El Polo ubicado en el distrito de Santiago de Surco es una empresa dedicada al rubro de servicios financieros. En dicha empresa se observan diversos problemas relacionados a las variables y las dimensiones de estudio, respecto a la estimulación intelectual se evidencia que no ayudan a los colaboradores a desarrollarse en la organización, mucho menos desarrollan capacitaciones que les permitan mejorar sus capacidades. Respecto a la motivación inspiracional se observa que los líderes de la empresa no motivan a sus colaboradores a desarrollarse personal ni profesionalmente, estos líderes no guían a sus colaboradores a lograr el mismo objetivo dentro de la empresa. Respecto a la consideración individualizada no brindan oportunidades de aprendizaje, los colaboradores no se sienten escuchados, no existen políticas de línea de carrera en la empresa. Finalmente, respecto a la influencia idealizada, los líderes que laboran en la empresa no logran tener una influencia en los colaboradores ya que estos no los ven como ejemplo a seguir, los colaboradores no sienten inspiración hacia sus jefes de áreas y gerentes, muchos colaboradores solo entran por ganar experiencia laboral poniendo en evidencia su falta de compromiso con los objetivos de la sede El Polo. En este sentido, la empresa debe tomar medidas adecuadas para subsanar los problemas relacionados al liderazgo transformacional que afectan el desempeño

laboral, en caso contrario continuará con los problemas respecto al logro de metas del personal que labora en las diversas áreas de la empresa afectando a toda la empresa en su conjunto.

El análisis realizado e identificado en la empresa considerada para el estudio permite realizar las siguientes preguntas de investigación.

Problema general

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

La importancia de la investigación radica en que el liderazgo transformacional es un factor importante para lograr la optimización en el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito el Perú en la sede El Polo en el distrito de Santiago de Surco, esta investigación se realiza porque se busca establecer la relación entre el liderazgo transformacional y cada uno de sus factores o dimensiones con el desempeño laboral que tienen los colaboradores con la finalidad de llevar a cabo una mejoría en la organización. Por otro lado, la investigación es importante porque se sustenta en justificaciones teóricas, prácticas y metodológicas que se explican a continuación:

Justificación teórica. La investigación explica detalladamente las variables basadas en fuentes teóricas actuales que permitan explicar el desarrollo de las variables. En este sentido, la primera variable se basa en la teoría del liderazgo transformacional de Lussier y Achua (2016) y la segunda variable se basa en la teoría de Chiavenato (2017). Dichas teorías permiten comprender como un buen liderazgo en una organización mejora muchos aspectos dentro de la empresa como el clima laboral, la motivación y por ende su desempeño laboral que permite optimizar recursos maximizando utilidades.

Justificación práctica. El análisis realizado en la investigación respecto a las dos variables permite llegar a conclusiones importantes que posteriormente se pone a disposición del Banco de Crédito en la sede El Polo. Estas alternativas viables de solución están realizadas en función de la relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral, asimismo, mediante estas propuestas se busca tener colaboradores motivados, identificados con la empresa y altamente capacitados que permitan brindar un mejor servicio a los clientes del banco.

Justificación metodológica. La investigación se preocupó por desarrollar dos instrumentos de recolección de datos que pasaron por procesos de validez de contenido por criterio de jueces que determinaron que ambos instrumentos son válidos y aplicables, posteriormente se realizó una prueba piloto que permitió determinar el nivel de confiabilidad de ambas pruebas que permitieron su aplicación.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Determinar la relación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

1.4. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron diversos inconvenientes que fueron solucionados con el apoyo del asesor y la perseverancia del investigador.

Limitación teórica

Ausencia moderada de teorías sobre el liderazgo transformacional, solo se encuentran párrafos cortos en los libros relacionados a liderazgo, por otro lado, la teoría de Bass encontrada está en idioma inglés lo que dificultó la realización de las bases teóricas.

Limitación institucional

Esta limitación está basada en el difícil acceso a las bibliotecas de las universidades que tienen la carrera de administración de empresas para estudiantes visitantes.

Limitación temporal

El investigador dispone de poco tiempo para desarrollar la investigación por cuestiones tanto académicas como laborales, aspectos que no permiten desarrollar la investigación con los parámetros que realmente exige una investigación.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Cruz y Rodea (2016) en su tesis *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de empleados*, desarrollada con el objetivo de mejorar los niveles de productividad en los colaboradores de la empresa fue desarrollada con un diseño no experimental y se consideró una muestra de 100 colaboradores. Los investigadores dieron a conocer a los empleados el resultado de su encuesta sobre la variable liderazgo transformacional, para que conozcan que aspectos deben mejorar o reforzar y de esta manera mejorar su desempeño en su centro de labores. Asimismo, se explicó a los colaboradores que la dependencia de un liderazgo transformacional, no solo mejoran ellos sino también la empresa, porque se estaría yendo en función de una visión de la empresa.

Meza y Silva (2015) en su tesis *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador*, desarrollada con el objetivo de analizar el nivel de relación que presentan el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los funcionarios. La investigación se desarrolló en un nivel correlacional en una muestra de 40 trabajadores. Los investigadores concluyen que las conductas que desarrollan los colaboradores sean positivas o negativas dependen en gran medida de las influencias que desarrolla el líder, en esta investigación se demostró que los factores como la motivación inspiracional, la influencia idealizada y los estímulos intelectuales permiten desarrollar capacidades creativas de los seguidores. Por otro lado, se demuestra que las diferencias estadísticas son mínimas entre el ejercicio de un liderazgo transformacional y un liderazgo transaccional. Asimismo, el factor influencia idealizada es la que menos se desarrolla puesto que

viene relacionada a las conductas éticas y valorativas del líder siendo estas características de valoración subjetiva. Finalmente, se concluye que los líderes que presentan mayor puntaje son los que generan en los colaboradores mayores nivel de satisfacción en sus subordinados, esto indica que hay una relación directa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral desde el factor extrínseco

Villalón (2014) en su tesis *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, realizada con la finalidad de conocer las prácticas del liderazgo transformacional que se aplican para motivar a los directivos de la institución. Este estudio presenta un diseño no experimental y una muestra de 97 docentes. El investigador concluye que el liderazgo transformacional ausente concierne a todos los equipos de la empresa incluido el nivel jerárquico, que debe trabajar bajo una visión orientada al desarrollo de proyectos educativos, este trabajo debe involucrar a todos los agentes educativos. Asimismo, la carga no lectiva o administrativa está orientada a generar modelos estimulantes o reproducir estos modelos que involucren estímulos y respuestas, donde cada colaborador trabaja en su propia isla y da cuenta individual de los resultados logrados. Finalmente, se menciona que la estructura de la empresa no favorece la interacción del personal con los directivos de la empresa.

Jiménez (2014) en su tesis titulada *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada*, realizada con el objetivo de establecer el nivel de relación que presenta la motivación en el trabajo y el liderazgo transformacional de los directores del programa. El estudio tiene un diseño no experimental y una muestra de 189 docentes. Este investigador concluye que la relación entre el desempeño y la estimulación es inversa; es decir, a los directores de programa tiene que promover la

creatividad por tener la posibilidad que los profesores presenten nuevas ideas que busquen mejorar los niveles de desempeño. Por otro lado, se verifica la relación entre las variables motivación, liderazgo transformacional y desempeño docente, entendiéndose que un personal motivado desarrollado bajo el ejercicio de un líder transformacional definitivamente mejora su nivel de desempeño dentro de la institución.

Antecedentes nacionales

Rojas (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue - Lima, 2016*, desarrollado con la finalidad de establecer el nivel de relación que presentan el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa. Respecto a la metodología se menciona que presenta un diseño no experimental desarrollado en una muestra de 50 colaboradores. El investigador concluye que el liderazgo transformacional y el desempeño laboral no se asocian considerando que su nivel de significancia es mayor al 0.05. Asimismo, tampoco se demuestra una relación entre los diversos factores del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados evidencian que existen factores adicionales que afectan el buen desempeño de los colaboradores y que no necesariamente depende de un buen ejercicio del liderazgo transformacional.

Guevara (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el personal civil de una Institución Militar del Callao, 2017*, realizada con el objetivo de establecer la medida en que la aplicación de un buen liderazgo transformacional mejora las condiciones del compromiso organizacional. El diseño de investigación que presenta es no experimental siendo desarrollada en una muestra de 120 colaboradores civiles. El investigador concluye que liderazgo transformacional

no se relaciona con el nivel de compromiso que presentan los colaboradores puesto que su nivel de significancia es mayor al 5%. Respecto a los resultados descriptivos se menciona que el liderazgo transformacional presenta un promedio de 52.9% indicando que las cualidades de un líder transformacional no se aplican de manera adecuada. Por otro lado, el promedio de los puntajes del compromiso organizacional presenta un nivel moderado representado por un 42.5% evidenciando que los colaboradores no se sienten identificados con la empresa lo que afecta el nivel de compromiso que presentan ellos con la organización.

Tone (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017*, realizada con la finalidad de establecer el nivel de relación que presentan el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en el banco mencionado. Asimismo, la investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental transversal, en una muestra conformada por 55 empleados. El investigador concluye que existe una relación de 0.784 que indica que hay una relación positiva moderada entre las variables liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Por otro lado, existe una relación de 0.764 que indica que hay una relación positiva moderada entre la influencia idealizada y compromiso organizacional. Asimismo, existe una relación de 0.700 que indica que hay una relación positiva moderada entre la motivación inspiradora y compromiso organizacional. Por otro lado, la gerencia busca crear con ciencia con la visión de la empresa hacia sus colaboradores. En ese sentido, existe una relación de 0.618 que indica que hay una relación positiva moderada entre la estimulación inspiradora y compromiso organizacional. Finalmente, existe una relación de 0.697 que indica que hay una relación positiva moderada entre la consideración individualizada y

compromiso organizacional, es decir, la gerencia busca personal original que busque un desarrollo personal y profesional sin importarle el estado de motivación.

Manrique (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la Financiera Caja Sullana Lima Piura, 2017*, realizada con la finalidad de establecer las diferencias que presenta el liderazgo transformacional en las diferentes áreas de negocio de la financiera. Respecto a la metodología, el estudio es de diseño no experimental y una muestra de 100 funcionarios. El investigador concluye que el promedio de los puntajes del liderazgo transformacional es de 15% que evidencian un liderazgo transformacional en un nivel alto, mientras que un 7% indica que el nivel de liderazgo que perciben es de nivel bajo.

Sebastián (2015) en su tesis *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en los centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04, Comas - 2014*, desarrollada con el objetivo de establecer en qué medida el liderazgo transformacional favorece el desempeño laboral de los docentes. Asimismo, la investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental, en una muestra de 12 docentes. El autor indica que, mediante la prueba estadística de Rho de Spearman se aprecia la existencia de una relación positiva y directa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral ($\rho=0,979$, $\text{Sig.}=0.000$), lo cual indica que un buen ejercicio del liderazgo transformacional favorece el desempeño laboral.

Valdiviezo (2015) en su tesis *Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral S.R.L. en el distrito de Trujillo*, realizada con el objetivo de establecer como el estilo de liderazgo permite un mejor comportamiento de la organización. La investigación se desarrolla mediante un diseño no experimental transaccional y una muestra de 56 trabajadores. El investigador concluye que el estilo de liderazgo predominante en la

empresa es el liderazgo autocrático, un porcentaje importante de los colaboradores indica que este tipo de liderazgo permite garantizar la productividad de la empresa; sin embargo, este liderazgo no permite comprometer al personal haciendo que este asuma los objetivos de la empresa como suyos, sino lo realiza por temor o por mantener su relación laboral con la empresa.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas del liderazgo transformacional

2.2.1.1. Definiciones del liderazgo transformacional.

Lussier y Achua (2016) mencionan: “El líder transformacional busca transformar una organización paupérrima mediante la influencia de sus seguidores con la finalidad que adopten una nueva visión para encontrar nuevas alternativas y posibilidades” (p. 328).

Fischman (2015) explica: “El líder transformacional tiene que conducir a sus necesidades hacia la reflexión ética y a una vida coherente e integra” (p. 31).

Pintado (2011) menciona: “Una de las herramientas fundamentales de los gerentes líderes transformacionales efectivos, es la conducción estratégica y asertiva, la disposición, la comprensión y respeto irrestricto a la dignidad de los seres humanos sin discriminación” (p. 162).

Gómez (2008) explica: “El líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales” (p. 66).

En ese sentido, el liderazgo transformacional debe ser un líder de integridad y ejemplo en la organización, un líder que asume riesgos, trabajar con sus colaboradores y cumplir todos los mismos objetivos, un líder sabe cómo motivar y como llegar a sus colaboradores, comprende y se pone en el lugar de ellos y sobre

todo los guía. De tal forma el líder transformacional se da más tiempo a las relaciones que puede llevar a tener con sus colaboradores, preocupándose por ellos, para muchos el objetivo en las empresas es producir y ser rentables, para el líder transformacional es dar mayores beneficios a los trabajadores, aprovecha las oportunidades, detecta muy bien sus problemas en la organización y busca la mejor manera de solucionarlo.

2.2.1.2. Importancia del liderazgo transformacional.

Lussier y Achua (2016) explican: “El liderazgo transformacional permite ganar confianza, el compromiso y respeto de los seguidores. Se tienen mayores posibilidades de lograr la aceptación colectiva de su visión, los seguidores están dispuestos a dedicar un esfuerzo excepcional a lograr las metas organizacionales” (p. 328).

Pintado (2011) menciona:

El liderazgo transformacional es importante ya que se enriquece en el dominio de los conocimientos y las herramientas técnicas de la gestión organizacional.

El liderazgo y la gerencia son indispensables, por ende, no son excluyentes puesto que marca las pautas para el logro de los objetivos institucionales, uno u otro opera de acuerdo con las circunstancias y desafíos. (p. 159)

La importancia de un líder transformacional radica en que estos asumen riesgos y romper lo establecido, el líder transformacional eleva la moralidad de sus seguidores, un líder conduce a sus trabajadores hacia la reflexión ética y a una vida coherente e íntegra, en ese sentido, es muy importante la existencia de un líder transformador en la empresa porque traza una visión, la comparte con su gente y se pone en el lugar de sus colaboradores, como así también tiene que ser un ejemplo de integridad para las personas que siguen sus ideales.

2.2.1.3. Características del liderazgo transformacional.

Las principales características del liderazgo transformacional son:

- Permite desarrollar estrategias comerciales en la organización y recursos humanos sumamente revolucionados.
- La motivación inspiracional propone una misión a sus trabajadores, dándoles un rol importante en la organización.
- La integridad es tratar a los colaboradores como si fueran parte de su propia familia.
- La estimulación intelectual es asumir riesgos.
- La consideración individual que los trabajadores deben acceder a las mismas oportunidades.
- La influencia idealizada un líder que debe ser un ejemplo para seguir.

2.2.1.4. Teorías relacionadas al liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994).

Esta teoría explica como el líder transformacional apela con altos valores morales guiar a sus trabajadores hacia un solo propósito y moviliza a niveles altos de moralidad y motivación. Esta teoría menciona que el líder transformador es aquel que eleva su nivel de conciencia con sus seguidores sobre el valor de las metas y los propósitos, logra que sus seguidores superen sus intereses personales, en lo que es estimulación intelectual Bass presenta acciones que todo líder debe llevar a cabo la motivación inspiracional que relaciona la capacidad de comunicar la visión con sus seguidores. La consideración individual que expresa el compromiso por motivar, estimular y propiciar desarrollo y finalmente, la influencia idealizada está relacionada con la habilidad de captar admiración de sus seguidores y identificándolos como un modelo a seguir.

En el modelo de eficiencia de Bass y Avolio (1994) se considera que los líderes tenían estrategias transformacionales altas esperando que tuvieran conductas transaccionales bajas.

Asimismo, Lussier y Achua (2016) mencionan:

Al nivel de las organizaciones, los estudios han descubierto que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en sus desempeños y son más propensos a firmes defensores en trabajo en equipo, la cooperación, la innovación. A nivel individual un líder transformador afecta de forma positiva el compromiso organizacional en los colaboradores y esto se ve reflejado en la lealtad de ellos, en querer trabajar todos con un mismo objetivo, el compromiso dentro de la organización tiene repercusiones sobre aspectos importantes dentro de la empresa como la reducción de los niveles de rotación y la conducta de los colaboradores. Hay que entender que los líderes transformacionales buscan altos niveles de satisfacción laboral y el empoderamiento para disminuir los niveles de estrés y la calidad de decisión. (p. 329)

En este sentido, el liderazgo transformacional implica el intercambio de beneficios tanto para el trabajador como para la organización en función de las expectativas y motivaciones, que define los líderes y como colaboradores. El líder provee beneficios y expectativas que llegan a satisfacer las necesidades de los colaboradores, a cambio de cumplir con los objetivos que se le determina a cada uno o también se les mide de acuerdo con su desempeño de ciertos deberes, el intercambio beneficia las urgencias de la empresa y del colaborador.

Los líderes transformacionales son orientados hacia una visión de la empresa, estos líderes orientan sus obligaciones en considerar como importante las

recompensas, la estabilidad, la motivación y considerando al personal como un aspecto importante para alcanzar los objetivos planificados en la empresa.

Al respecto, Lussier y Achua (2016) mencionan: “La necesidad de un cambio o transformación debe incluir una participación de la plana jerárquica de la organización, con la finalidad de adoptar una misma visión, darle prioridad a la comunicación y la creación de planes de acción” (p. 331).

Complementariamente, Lussier y Achua (2016) mencionan: “El liderazgo transformacional y el liderazgo carismático presentan similitudes en las cualidades que su descripción, el impacto que tienen en los seguidores y la naturaleza de sus conductas entre sus seguidores” (p. 333). En el mismo sentido, Lussier y Achua (2016) respecto a las etapas del proceso de transformación, mencionan:

El líder transformacional es el encargado de planificar las estrategias que impliquen el cambio que busque la transformación de la organización en la línea del progreso, generalmente implica los cambios en la visión y la misión, las estrategias y las políticas. El líder usa su carisma, su poder de influencia en las conductas de los seguidores para buscar una visión compartida, mejorar los niveles de comunicación, reducir los riesgos, creación de nuevos planes de acción y la forma de compromisos para la adopción del cambio. (p. 331)

Lussier y Achua (2016) explican: “Los tipos de liderazgo se articulan mediante una visión trascendente que posteriormente se convierte en las llamadas que impulsan un movimiento. Los líderes carismáticos y transformacionales tienen la capacidad para articular una visión idealizada que es significativamente” (p. 333).

Las etapas de proceso ayudan a ver las etapas del proceso de la transformación, el líder al crear un cambio dentro del proceso dentro de sus consideraciones sugeridas en cada etapa.

En los procesos de transformación podemos observar que las cualidades de los líderes transformacionales y líderes carismáticos es la visión a futuro de un líder, las habilidades de comunicación y como saber llegar a sus colaboradores, la confianza y la capacidad de brindar confianza a su equipo, orientando los riesgos que puede ocurrir en la empresa, orientar y guiar a los colaboradores al éxito y la capacidad de atribuir o delegar tareas para así atribuir poder o que puedan realizar un mejor desempeño a futuro.

2.2.1.5. Dimensiones del liderazgo transformacional.

Carisma.

Littlewood y Uribe (2018) explican: “Son las habilidades de los líderes para despertar devoción y articular una visión a través de las dinámicas personales tales como la autoconfianza y manejo emocional, los subordinados se identifican con ellos y desarrollan altos niveles de metas” (p. 46).

Estimulación intelectual.

Pintado (2011) explican: “Los líderes cuestionan los viejos supuestos, valores y creencias, estimulan formas de hacer las cosas y motivan la expresión de dar nuevas ideas y razones” (p. 293).

Por otro lado, Fishman (2015) respecto a la estimulación intelectual argumenta: “La estimulación intelectual ayudará al personal desarrollarse intelectualmente, ya que la práctica está centrada en el entrenamiento y las capacitaciones; en cambio lo que un líder estimula el esfuerzo de sus colaboradores para que sean más creativos e innovadores” (p. 105).

Motivación inspiracional.

Lussier y Achua (2016) mencionan: “Los líderes transformacionales y carismáticos tiene capacidad de comunicar apasionadamente una visión idealizada

del futuro. Ambos líderes emplean visiones convincentes lo que el equipo de trabajo puede lograr para ellos” (p. 337).

Pintado (2011) explica: “Los líderes cuentan con una visión atractiva a futuro, desafían a sus colaboradores a tener un estándar alto, hablan con entusiasmo y motivan a lo que es necesario hacer” (p. 292).

Fishman (2015) menciona: “La motivación inspiracional en los líderes fomenta un trabajo en equipo, entusiasmo y optimismo, los líderes incentivan a sus colaboradores en visionar el futuro y les comunica sus expectativas. El líder plantea una visión inspiracional” (p. 143).

Consideración individual.

Lussier y Achua (2016) mencionan: “Los líderes transformacionales y carismáticos efectivo utilizan un modelo de desarrollo que responde a las necesidades y a las preocupaciones de los seguidores” (p. 337).

Pintado (2011) explica: “Los líderes tratan a los demás como individuos, toman en cuenta las necesidades individuales las capacidades que escuchan y aconsejan y enseñan” (p. 293).

Fishman (2015) al respecto explica: “El líder crea un clima laboral en el que exista oportunidades de aprendizaje y cuando toma en cuenta las necesidades individuales, la consideración individual se da en una organización cuando el líder demuestra que sabe escuchar y transmite empatía” (p. 11).

Influencia idealizada.

Lussier y Achua (2016) explican: “Los líderes transformacionales y carismáticos poseen una capacidad de desarrollar un poder simbólico y utilizar para influir en los seguidores. Los seguidores idealizan a su líder y logran desarrollar un apego emocional con su visión” (p. 337).

Pintado (2011) explica: “Los líderes demuestran convicción, enfatizan a sus colaboradores la confianza, toman una posición a las limitaciones o aspectos complicados, enfatiza la confianza y el propósito del compromiso” (p. 293).

Fishman (2015) respecto a la influencia idealizada menciona: “El líder que practica la influencia idealizada consiste en que es un modelo para sus trabajadores, debe ser admirado, respetado y sobre todo inspirar confianza, sobre todo poder conectar con su gente ya sean en reuniones organizacionales” (p. 87).

2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral

2.2.2.1. Definiciones del desempeño laboral.

Chiavenato (2007) sostiene que:

El desempeño laboral comprende al comportamiento o eficiencia del trabajo del colaborador. El desempeño por otro lado es considerado la valoración sistemática, es decir la actuación de cada colaborador dentro de su centro de labores en relación con las actividades que realiza. (p. 245)

Alles (2008) menciona: “El desempeño de las personas se mide, habitualmente desde dos perspectivas: la calidad de su tarea y los objetivos alcanzados, y sus competencias” (p. 520).

Werther y Davis (2008) mencionan: “La evaluación de desempeño es entendida como el proceso por el cual se reconoce el comportamiento del empleado; entendiéndose este proceso como aportación a la empresa, es la forma como justifica su permanencia dentro de la misma” (p. 302).

Finalmente, Robbins y Judge (2013) explican: “Es la eficiencia con la que el personal se desarrolla, desenvolviéndose con una gran labor y satisfacción laboral. Es la capacidad que tiene un colaborador para producir, hacer, generar trabajo en el menor tiempo, pero con una mejor calidad” (p. 36).

2.2.2.2. Importancia del desempeño laboral.

Chiavenato (2007) define: “Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 248).

Werther y Davis (2008) mencionan: “Es importante que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo” (p. 306).

Robbins y Coulter (2014) explican: “Los gerentes necesitan entender los factores que contribuyen con un desempeño alto de la organización. Después de todo, no quieren obtener un desempeño mediocre, sino desean que sus organizaciones, unidades o grupos de trabajo logren altos niveles de desempeño” (p. 465).

2.2.2.3. Características del desempeño laboral.

Flores (2008) menciona: “Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo” (p. 89).

Campbell (2002) al respecto explica: “Las características del desempeño se clasifican en determinantes directos e indirectos. Los determinantes directos se clasifican en conocimientos, destrezas habilidades y motivación. Dentro de los indirectos se tienen a las capacidades o aptitudes y las organizacionales” (p. 34).

Robbins y Coulter (2014) consideran: “Cada jefe o gerente en la empresa, tiene que ser consciente de las estrategias que le darán información que necesitan para determinar el nivel en que viene desempeñándose con la finalidad de lograr los objetivos propuestos” (p. 272).

2.2.2.4. Teorías relacionadas a desempeño laboral.

Teoría de evaluación del desempeño de Chiavenato (2011).

Chiavenato (2011) en sus aportes teóricos menciona que el desempeño es la apreciación de cada persona en el desarrollo de sus funciones, así como la medida del potencial aplicado en el desarrollo de estas. Por otro lado, este desempeño laboral necesita evaluarse que permitan tomar acciones de mejoras mediante procedimientos adecuados.

Este autor explica dentro de sus aportes teóricos los factores que afectan el correcto desempeño de las funciones, los cuales son:

- Las recompensas monetarias y no monetarias que reciben por el desempeño realizado.
- La percepción del evaluador en relación con el esfuerzo realizado suele ser de carácter abstracto.
- La percepción de las funciones asignadas sin considerar las acciones que realizan fuera de las asignaciones que tienen.
- Las capacidades de los colaboradores son diferentes, pues los evaluadores deben entender que las capacidades y habilidades son propias de cada colaborador.

Objetivos de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2007) respecto a los objetivos explica:

Hay que entender que la evaluación no puede estar supeditada a una opinión superficial y unilateral; es decir, que venga de uno de los lados, en esta evaluación es preciso establecer perspectivas a un buen nivel de profundidad, la finalidad es encontrar las causas y establecer las perspectivas del acuerdo con el evaluado. (p. 247)

Los objetivos intermedios de la evaluación de desempeño según Chiavenato (2011) son las siguientes:

- La inducción del colaborador al puesto al que fue asignado que le permita adaptarse con facilidad a su puesto.
- Las capacitaciones que desarrolla la empresa para perfeccionar al colaborador en el desempeño de sus funciones.
- Las remuneraciones o incentivos salariales que perciben por el buen desempeño de sus funciones.
- Mejorar las relaciones interpersonales que conlleven a un buen clima laboral dentro de la organización.
- La consideración importante de la retroalimentación dentro del proceso de evaluación.

Beneficios de la evaluación de desempeño.

Chiavenato (2007) menciona: “Un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 248).

Las principales evaluaciones que realizan las organizaciones para optimizar y tomar medidas correctivas al desempeño laboral son:

Evaluación de 360°.

Chiavenato (2011) al respecto menciona: “Es considerada una evaluación hecha, de manera circular, debido a que todos los elementos interactúan con la persona evaluada, participan todos los involucrados en la organización, es considerada una evaluación muy exquisita, es considerada la evaluación más completa” (p. 244).

2.2.2.5. Dimensiones del desempeño laboral.

Competencia.

Chiavenato (2017) menciona: “Es un conjunto de conocimientos y habilidades que las personas y/o las organizaciones utilizan con eficacia y eficiencia. Las competencias esenciales, estratégicas, únicas y distintivas de una organización que la hacen mejor que sus competidoras liderando su sector” (p. 431).

Alles (2017) al respecto explica:

Las competencias, son evaluadas tanto por el jefe como por el colaborador, (autoevaluación), si bien en algunas organizaciones la evaluación del desempeño se realiza siguiendo pautas de la casa matriz u otras que difieren de las aquí expresadas, las buenas prácticas indican que la evaluación del desempeño debería considerar las competencias asignadas al puesto. (p. 154)

Liderazgo.

Chiavenato (2017) define al liderazgo como: “La Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso de influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas” (p. 500).

Eficiencia.

Chiavenato (2017) define a la eficiencia como: “La interdependencia de costo beneficio, la diferencia entre lo que se consigue y se desea conseguir. Es la acción de llevar a cabo las funciones de manera correcta haciendo énfasis en los métodos usados para lograr un fin determinado” (p. 494).

Productividad.

Medianero (2016) sostiene que: “La relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad es un

indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de dicha empresa en la producción de bienes o servicios” (p. 44).

Requejo (2013) define que:

La productividad laboral es una variable económica clave en la competitividad y un instrumento útil de las tendencias del empleo y salarios. La definición más usual de la productividad laboral del trabajo es mediante una ratio entre una medida de output y una medida de input del factor trabajo. (p. 11).

Evaluación 360°.

Alles (2017) define que:

Es una estructura que mide las competencias de los trabajadores de una empresa, con la finalidad de desarrollar diversas evaluaciones, asimismo toma el nombre de 360° es alusión a la evaluación de sus superiores, pares y subordinados, generalmente incluye la opinión de los actores de la empresa. (p. 256)

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Autoestima

Es el conocimiento de las potencialidades y limitaciones de la propia persona que le permite destacarse sobre otras en el cumplimiento de las labores por las que fue asignada.

Capacitaciones

Las capacitaciones son entendidas como los programas que implementa la organización para mejorar el desenvolvimiento de las personas que asumen funciones dentro de la organización, asimismo, desarrolla capacitaciones permite optimizar la productividad de la empresa siendo una ventaja competitiva en el mercado donde se desarrolla.

Consideración individual

Se puede definir en preocuparse por la otra persona, ya sea en el caso de un líder siempre preocupar por el equipo o el grupo por el cual lidera.

Estimulación intelectual

Estimulan el pensamiento nuevo, los líderes estimulan a sus seguidores e inspiran a cuestionar sus suposiciones y aprender.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es definido como un proceso para influir y dirigir a los que conforman una organización o un equipo.

Motivación inspiracional

Es una expresión de comunicar apasionadamente una visión que quieres a futuro.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es entendido como el conjunto de personal multidisciplinares que se organizan para desarrollar funciones más profesionales y optimas orientadas al logro de las metas del área o empresa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación se desarrolla con los lineamientos de las investigaciones de tipo descriptivos correlaciones porque se quiere determinar el nivel de asociaciones entre las variables de estudio. Hernández et al. (2014) refieren que: “Un estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o nivel de similitud que exista en entre dos o más conceptos, categorías o variables en un entorno particular” (p. 93).

Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental porque no existe manipulación de ninguna de las variables consideradas solo se describe, analiza y explica las variables en el contexto de la realidad. Al respecto, Hernández et al. (2014) explican: “Los estudios no experimentales buscan especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, comunidad, grupos o cualquier otro fenómeno al que se someta una investigación” (p. 92).

La investigación realizó la aplicación de los instrumentos en un momento único, por tanto, está enmarcada a las investigaciones transversales o transeccionales. Al respecto, Hernández et al. (2014) explican: “El estudio transversal es la recolección de datos en un solo momento y tiempo único” (p. 154).

3.2. Población y muestra

Población

La población en la siguiente investigación está conformada por 19 colaboradores pertenecientes al Banco de Crédito del Perú, Sede El Polo, Santiago de Surco. Según Hernández et al. (2014) una población es definida como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Muestra

Hernández et al. (2014) define que la muestra es: “Una parte representativa de la población, cuyas cualidades son de ser objetivos, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra generalizan a los elementos de la población” (p. 172). En este sentido, la investigación no considera una muestra, el investigador consideró trabajar con toda la población, puesto que se tenía acceso a las unidades de análisis y estos mostraron predisposición por participar en el estudio.

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

3.4. Variables – Operacionalización

Según Hernández et al. (2014) la variable es considerada como: “La característica o cualidad que identifica la realidad que es sujeta de medirse, controlarse o estudiar durante un proceso de investigación” (p. 105).

Definición conceptual del liderazgo transformacional

Filippi y Zubiarte (2010) al respecto explican: “El liderazgo transformacional no solo tiene esa capacidad de inspirar trascendencia en los colaboradores, sino que además involucra la modificación de las formas en que están definidos los problemas y obstáculos para un contexto y para la organización determinados” (p. 63).

Definición operacional del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se midió considerando sus cinco dimensiones que fueron que permitieron construir un cuestionario de 38 ítems considerando la percepción de los colaboradores del Banco de Crédito sede El Polo en Santiago de Surco.

Tabla 1*Operacionalización de la variable liderazgo transformacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Carisma	- Empatía	1 al 9		Bueno: [44 – 45]
	- Afecto			Regular: [37 - 44)
	- Autoestima			Malo: [27 - 37)
Estimulación intelectual	- Innovación	10 al 15		Bueno: [29 – 30]
	- Creatividad			Regular: [24 - 29)
	- Seguridad			1. Nunca Malo: [19 - 24)
Motivación inspiración	- Compromiso	16 al 24	2. Casi nunca	Bueno: [43 – 45]
	- Inspiración		3. A veces	Regular: [38 - 43)
	- Visión		4. Casi siempre	Malo: [32 - 38)
Influencia idealizada	- Admiración	25 al 30	5. Siempre	Bueno: [29 – 30]
	- Lealtad			Regular: [24 - 29)
				Malo: [20 - 24)
Consideración individualizada	- Atención	31 al 38		Bueno: [39 – 40]
	- Esfuerzo			Regular: [32 - 39)
	- Respeto			Malo: [25 - 32)

Definición conceptual del desempeño laboral

Chiavenato (2011) explica: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados” (p. 359).

Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral se midió considerando sus cinco dimensiones que permitieron construir un cuestionario de 34 ítems medidos de acuerdo con la percepción del jefe del Banco de Crédito sede El Polo en Santiago de Surco.

Tabla 2*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Competencia	- Iniciativa	1 al 7		Bueno: [34 – 35]
	- Autonomía			Regular: [31 - 34)
	- Orientación al cliente			Malo: [28 - 31)
Liderazgo	- Motivador	8 al 14		Bueno: [32 – 35]
	- Empático			Regular: [28 - 32)
	- Transformador.			Malo: [10 - 28)
Eficiencia	- Poder	15 al 21	1: Nunca nunca	Bueno: [34 – 35]
	- Manejo de grupo		3: A veces	Regular: [32 - 34)
	- Resolución de problemas		4: Casi siempre	Malo: [28 - 32)
Productividad	- Capacitación	22 al 27	5: Siempre	Bueno: [27 – 29]
	- Toma de decisiones			Regular: [23 - 27)
	- Trabajo colaborativo			Malo: [19 - 23)
Evaluación 360	- Tecnología	28 al 34		Bueno: [34 – 35]
	- Capital			Regular: [31 - 34)
	- Feedback			Malo: [28 - 31)
	- Metodología			

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Método de investigación

La investigación se desarrolló con las características del método cuantitativo, puesto que presenta procesos secuenciales e inalterables que permiten corroborar las hipótesis en función de herramientas estadísticas. Al respecto, Bernal (2010) explica: “La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60).

Técnicas de investigación

La recolección de datos se desarrolló con la aplicación de la técnica de las encuestas que permitieron recoger los datos de las unidades de análisis consideradas para el estudio. Al respecto, Carrasco (2005) explica: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 314).

Asimismo, otra técnica utilizada en el desarrollo de la investigación fue la observación para poder describir la realidad problemática de la investigación. Al respecto, Campos (2012) explica: “Una técnica que utiliza o aplica recursos que permite la organización, coherencia y economía de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación” (p. 49).

3.6. Descripción de instrumentos utilizados

La recolección de datos se realizó mediante dos instrumentos de recolección de datos que permitieron medir de forma independiente las variables de estudio para posteriormente ver los niveles de asociación entre ellas. La finalidad de los instrumentos es recoger información de la muestra, cumpliendo previamente dos requisitos que son la validez y la confiabilidad, dichos instrumentos en su sometimiento a los estadísticos de alfa de Cronbach demostraron tener altos niveles de validez y confiabilidad.

Instrumento I. Ficha técnica del cuestionario de liderazgo transformacional

Nombre : Cuestionario de liderazgo transformacional

Autor : Jorge Luis Hinostroza Saire.

Procedencia : Perú

Administración : Individual y colectiva.

Duración	: Aproximadamente 30 minutos
Aplicación	: Colaboradores del Banco de Crédito del Perú.
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario de liderazgo transformacional es una herramienta que sirve para evaluar las dimensiones como el carisma, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la influencia idealizada y finalmente, la consideración individualizada. El instrumento está compuesto por 38 ítems medidos en una escala tipo Likert con 5 alternativas teniendo como puntuación máxima 185.

Normas de aplicación

La aplicación del cuestionario se realiza de forma individual o colectiva, en donde cada colaborador tiene cinco opciones de respuesta, asimismo, se le recalca a cada unidad de análisis que sus respuestas son consideradas confidenciales, la escala de valoración es siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Normas de calificación

La calificación de los puntajes de la prueba se realiza considerando la suma de las puntuaciones totales como parciales para luego obtener la media y la desviación estándar que permite obtener tres rangos de valoraciones del liderazgo transformacional y sus dimensiones.

Instrumento II. Ficha técnica del cuestionario de desempeño laboral

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral.
Autor	: Jorge Luis Hinostroza Saire.
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva.

Duración	: Aproximadamente 30 minutos
Aplicación	: Colaboradores del Banco de Crédito del Perú.
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción

El cuestionario de desempeño laboral es una herramienta que sirve para evaluar las dimensiones como la competencia, el liderazgo, la eficiencia, la productividad y la evaluación 360°. El instrumento está compuesto por 34 ítems medidos en una escala tipo Likert con 5 alternativas teniendo como puntuación máxima 145.

Normas de aplicación

La aplicación del cuestionario se realiza de forma individual o colectiva, en donde cada colaborador tiene cinco alternativas de respuesta, asimismo, las respuestas otorgadas por cada unidad perteneciente a la muestra es confidencial, la escala de valoración es siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Normas de calificación

La calificación de los puntajes de la prueba se realiza considerando la suma de las puntuaciones totales como parciales para luego obtener la media y la desviación estándar que permite obtener tres rangos de valoraciones del desempeño laboral y sus dimensiones.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

La información que se obtuvo fue procesada en el paquete estadístico SPSS versión 25, con la finalidad de generar resultados que se tabularon y se analizaron para obtener resultados que permitan validar las hipótesis formuladas en términos de las correlaciones solicitadas.

Se desarrolló el análisis descriptivo de las variables y las dimensiones, se obtuvieron las sumas para poder hallar las medias, las desviaciones de la muestra, así como los valores máximos y mínimos.

Luego se realizó los análisis inferenciales mediante el estadístico de correlación que se determinó con la prueba de normalidad, estas pruebas inferenciales permitieron comprobar las hipótesis formuladas.

Finalmente, se reflexionaron los resultados dando paso a la discusión de los resultados por variable y dimensiones que involucraron las hipótesis tanto generales como específicas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS

RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de la variable liderazgo transformacional

El cuestionario que pretende medir el liderazgo transformacional paso por procesos de validación interna de contenido mediante el criterio de jueces expertos en la línea investigada otorgado por la universidad, estos expertos consideraron observaciones que permitieron mejorar los ítems que guarden mayor relación con los indicadores. Los resultados de estos expertos luego de las correcciones se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Mario Edgar Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral

El cuestionario que pretende medir el desempeño laboral paso por procesos de validación interna de contenido mediante el criterio de jueces expertos en la línea investigada otorgado por la universidad, estos expertos consideraron observaciones que permitieron mejorar los ítems que guarden mayor relación con los indicadores. Los resultados de estos expertos luego de las correcciones se evidencian en la siguiente tabla.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Mario Edgar Chura Alegre	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional.

La prueba de consistencia interna de la prueba de liderazgo transformacional se desarrolló mediante el estadígrafo alfa de Cronbach y con los puntajes de la prueba piloto, la prueba alfa de Cronbach se aplica considerando que la escala de valoración es politómica.

Tabla 5

Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	38

Los resultados que se observan en la tabla 5, indican que la prueba de liderazgo transformacional presenta una confiabilidad muy alta, considerando que el índice de alfa de Cronbach es de 0.924, indicando que es una prueba adecuada para el recojo de datos.

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.

La prueba de consistencia interna de la prueba de desempeño laboral se desarrolló mediante el estadígrafo alfa de Cronbach y con los puntajes de la prueba piloto, la prueba alfa de Cronbach se aplica considerando que la escala de valoración es politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	34

Los resultados que se observan en la tabla 6, indican que la prueba de desempeño laboral presenta una confiabilidad muy alta, considerando que el índice de alfa de Cronbach es de 0.849, indicando que es una prueba adecuada para el recojo de datos.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional

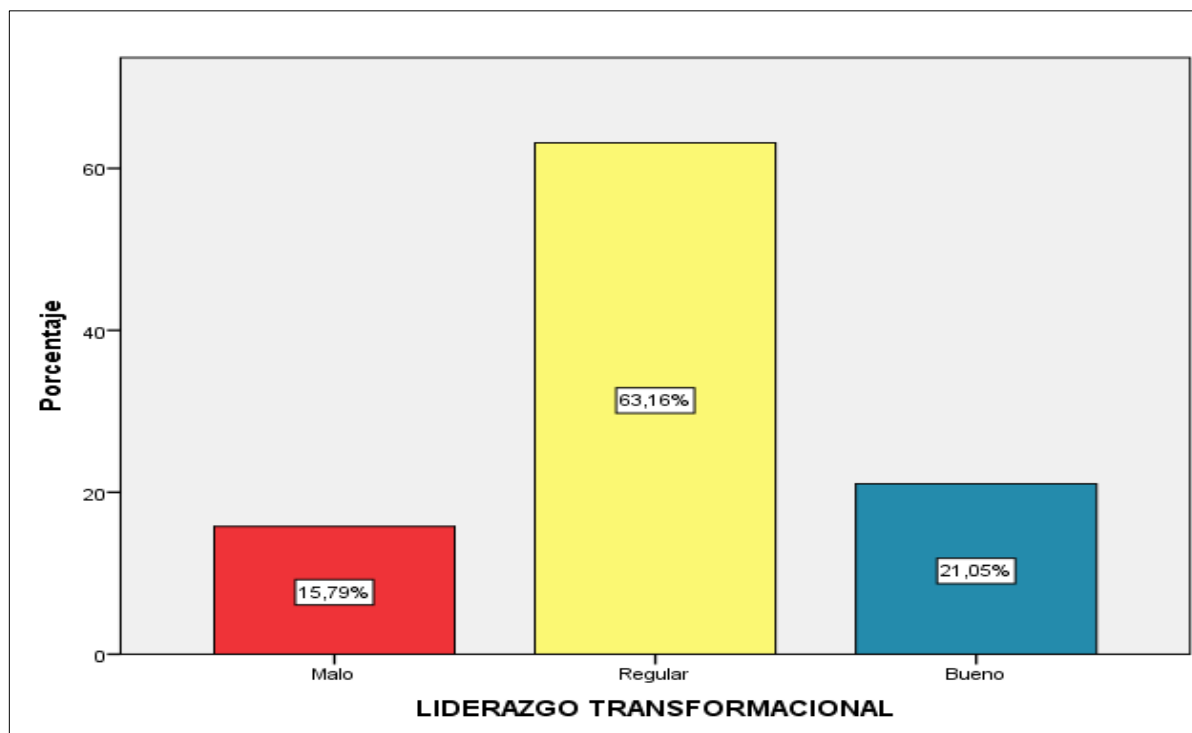
Tabla 7

Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	3	15,8
Regular	12	63,2
Bueno	4	21,1
Total	19	100,0

Figura 1

Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional



En la figura 1 se observa que 12 colaboradores que representan el 63.16% consideran al liderazgo transformacional en un nivel regular, 4 colaboradores que representan el 21.05% lo consideran en un nivel bueno y 3 colaboradores que equivalen al 15.79% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que la percepción que tiene los colaboradores respecto al liderazgo transformacional presenta dificultades en la empresa.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

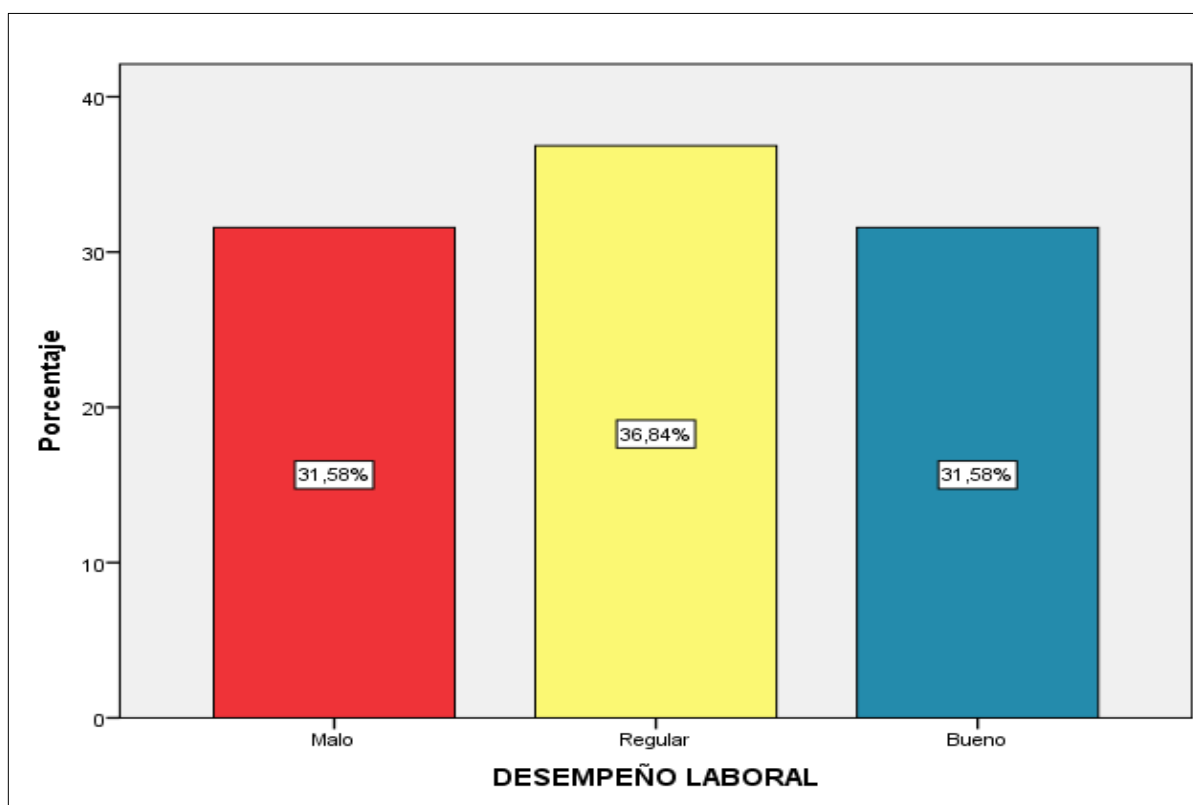
Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	31,6
Regular	7	36,8
Bueno	6	31,6
Total	19	100,0

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.



En la figura 2 se observa que 7 colaboradores que representan el 36.84% consideran al desempeño laboral en un nivel regular, 6 de los colaboradores que representan el 31.58% lo consideran en un nivel malo y 6 colaboradores que equivalen al 31.58% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que el desempeño laboral no es eficiente porque un gran porcentaje de los colaboradores se considera como malo y regular.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo transformacional

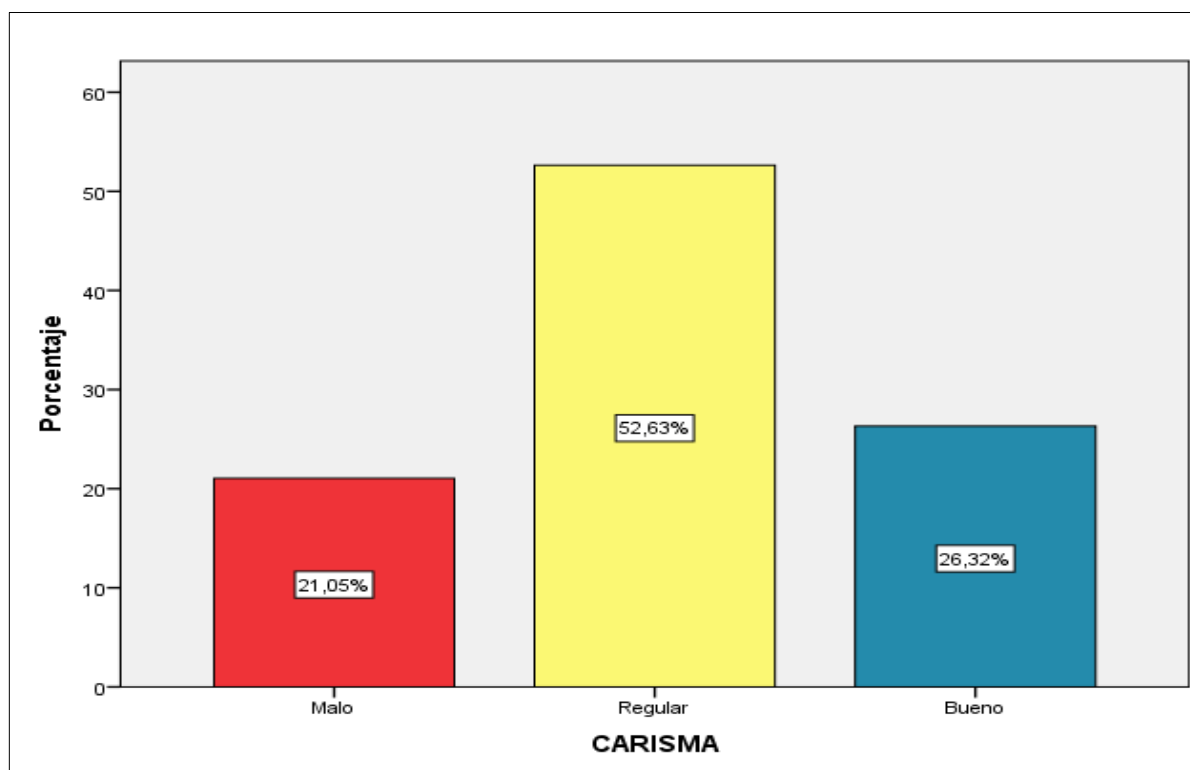
Tabla 9

Análisis descriptivo de la dimensión carisma

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	21,1
Regular	10	52,6
Bueno	5	26,3
Total	19	100,0

Figura 3

Análisis descriptivo de la dimensión carisma



En la figura 3 se observa que 10 colaboradores que representan el 52.63% consideran a la dimensión carisma de la variable liderazgo transformacional en un nivel regular, 5 de los colaboradores que representan el 26.32% lo consideran en un nivel bueno y 4 colaboradores que equivalen al 21.05% lo consideran en un nivel

malo. Esto evidencia que el líder carece de esta cualidad considerada importante para el desempeño de los colaboradores.

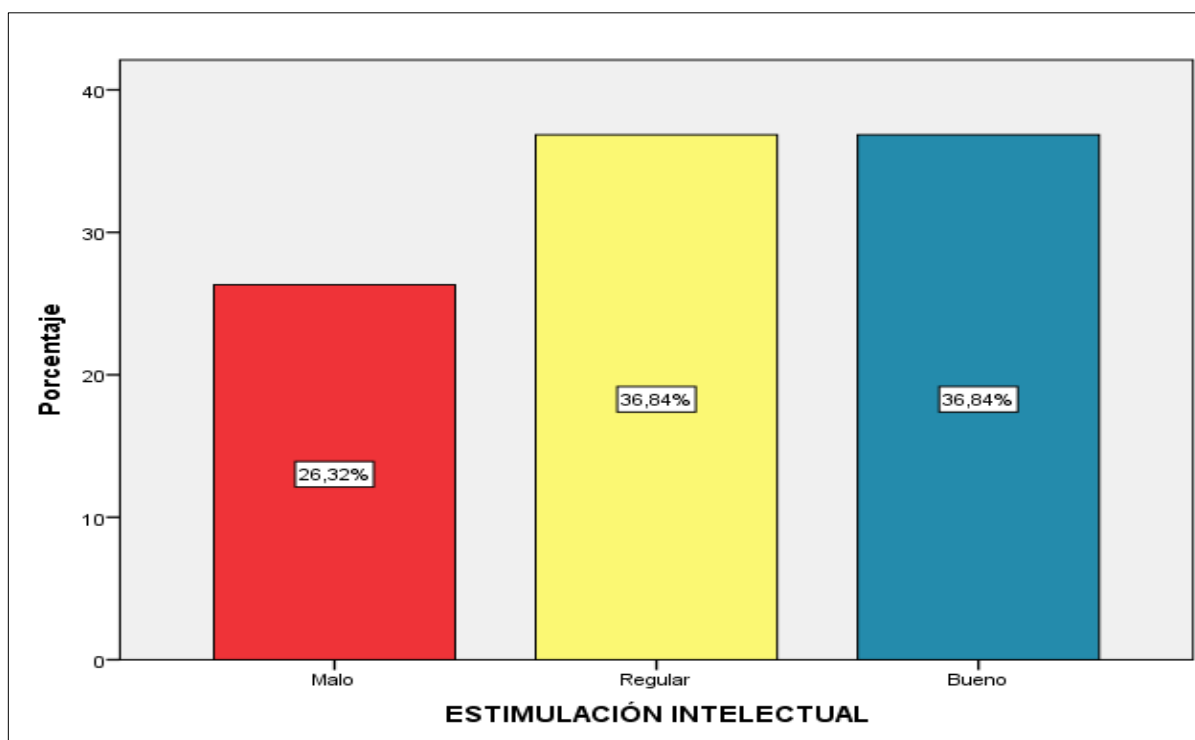
Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	26,3
Regular	7	36,8
Bueno	7	36,8
Total	19	100,0

Figura 4

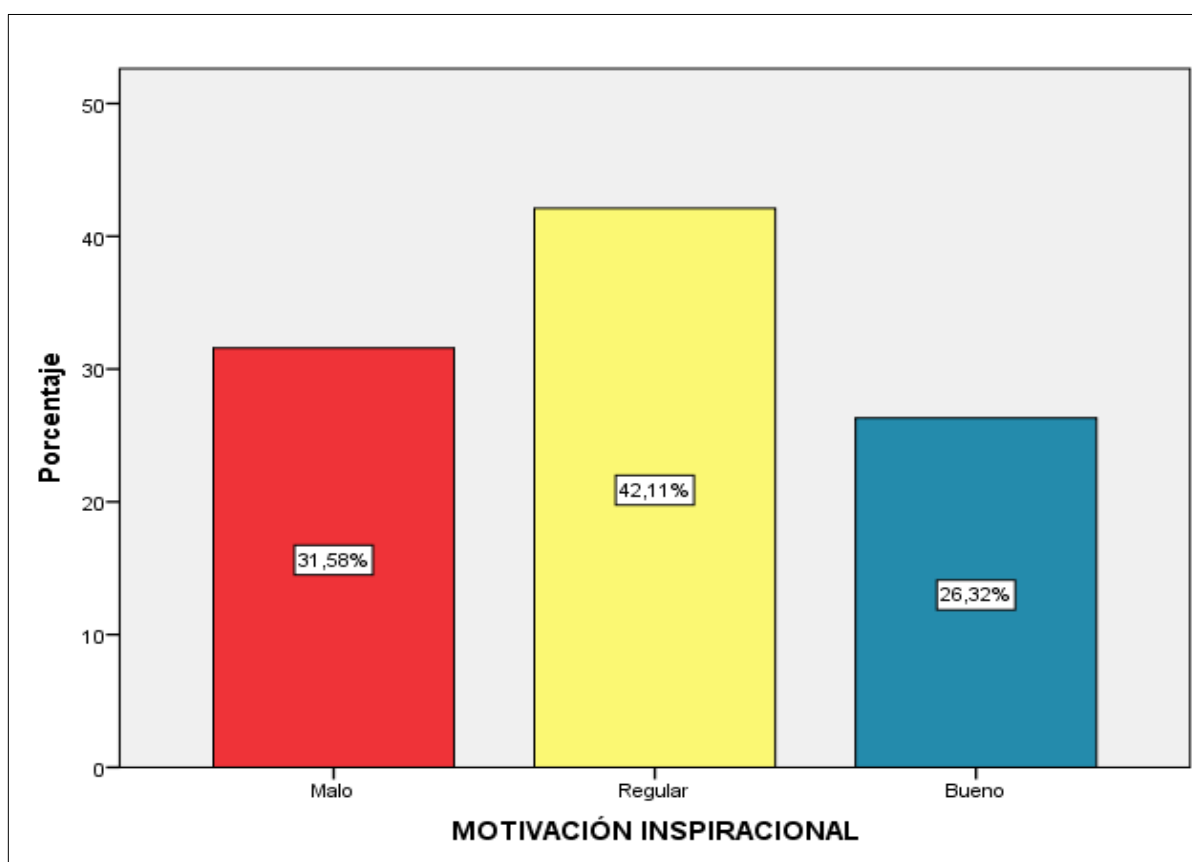
Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual



En la figura 4 se observa que 7 colaboradores que representan el 36.84% consideran a la dimensión estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional en un nivel regular, 7 de los colaboradores que representan el 36.84% lo consideran en un nivel bueno y 5 colaboradores que equivalen al 26.32% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que el líder no se preocupa por el desarrollo de las capacidades intelectuales de sus colaboradores.

Tabla 11*Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional*

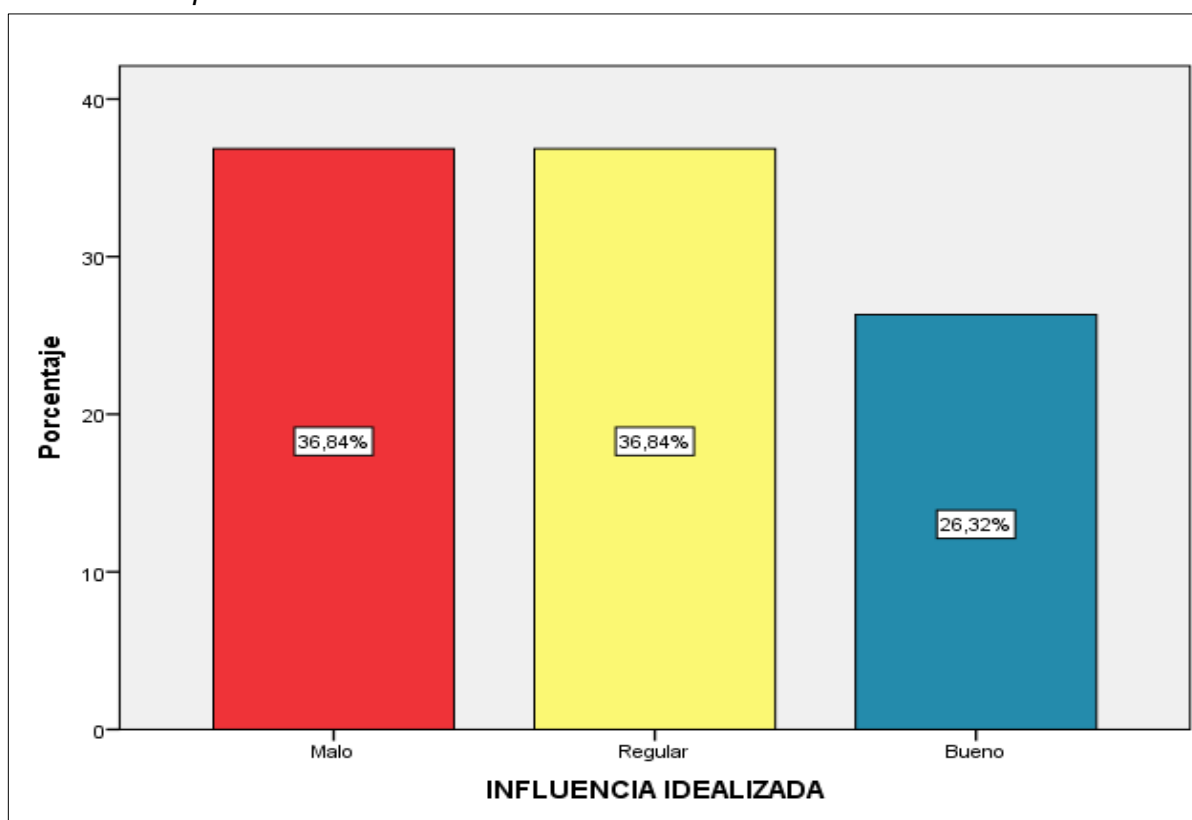
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	31,6
Regular	8	42,1
Bueno	5	26,3
Total	19	100,0

Figura 5*Análisis descriptivo de la dimensión motivación inspiracional*

En la figura 5 se observa que 8 colaboradores que representan el 42.11% consideran a la dimensión motivación inspiracional de la variable liderazgo transformacional en un nivel regular, 6 de los colaboradores que representan el 31.58% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores que equivalen al 26.32% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que el líder no se preocupa por motivar e inspirar a sus colaboradores para el buen desempeño de sus funciones.

Tabla 12*Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	7	36,8
Regular	7	36,8
Bueno	5	26,3
Total	19	100,0

Figura 6*Análisis descriptivo de la dimensión influencia idealizada*

Se observa en la figura 6 que 7 colaboradores que representan el 36.84% consideran a la dimensión influencia idealizada de la variable liderazgo transformacional en un nivel regular, 7 de los colaboradores que representan el 36.84% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores que equivalen al 26.32% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que el líder no se preocupa por ser un ejemplo o modelo para seguir por sus colaboradores.

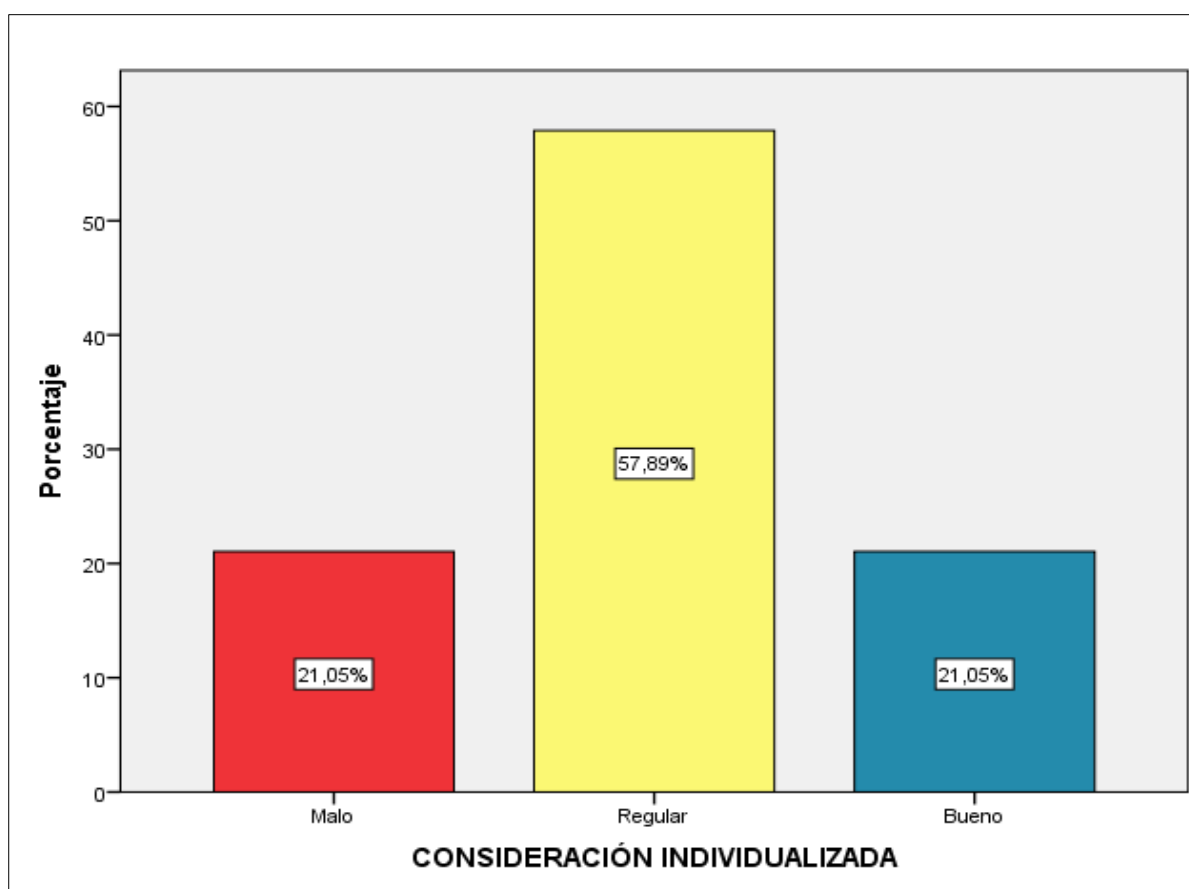
Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	21,1
Regular	11	57,9
Bueno	4	21,1
Total	19	100,0

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada



En la figura 7 se observa que 11 colaboradores que representan el 57.89% consideran a la dimensión consideración individualizada de la variable liderazgo transformacional en un nivel regular, 4 de los colaboradores que representan el 21.05% lo consideran en un nivel malo y 4 colaboradores que equivalen al 21.05% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que el líder no se preocupa por las necesidades de sus colaboradores de manera personal.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

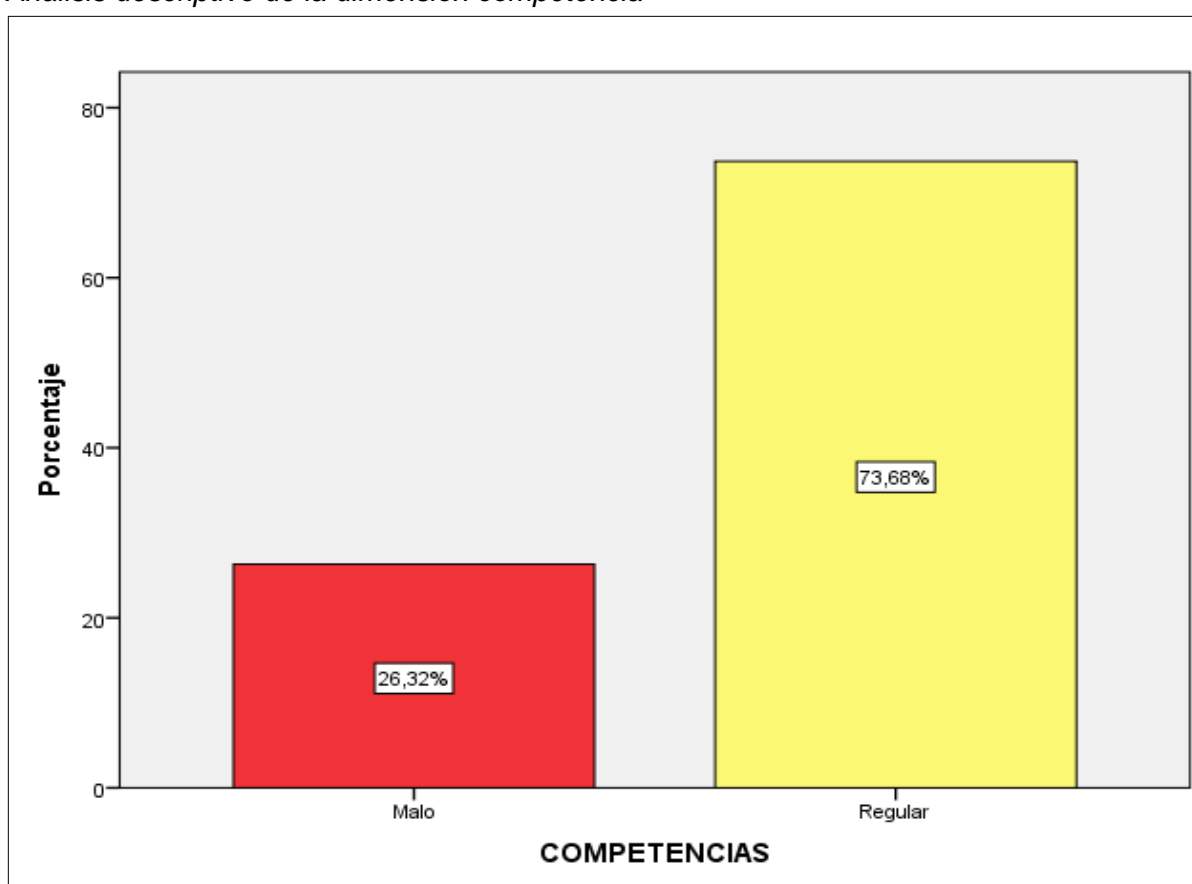
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión competencia

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	26,3
Regular	14	73,7
Total	19	100,0

Figura 8

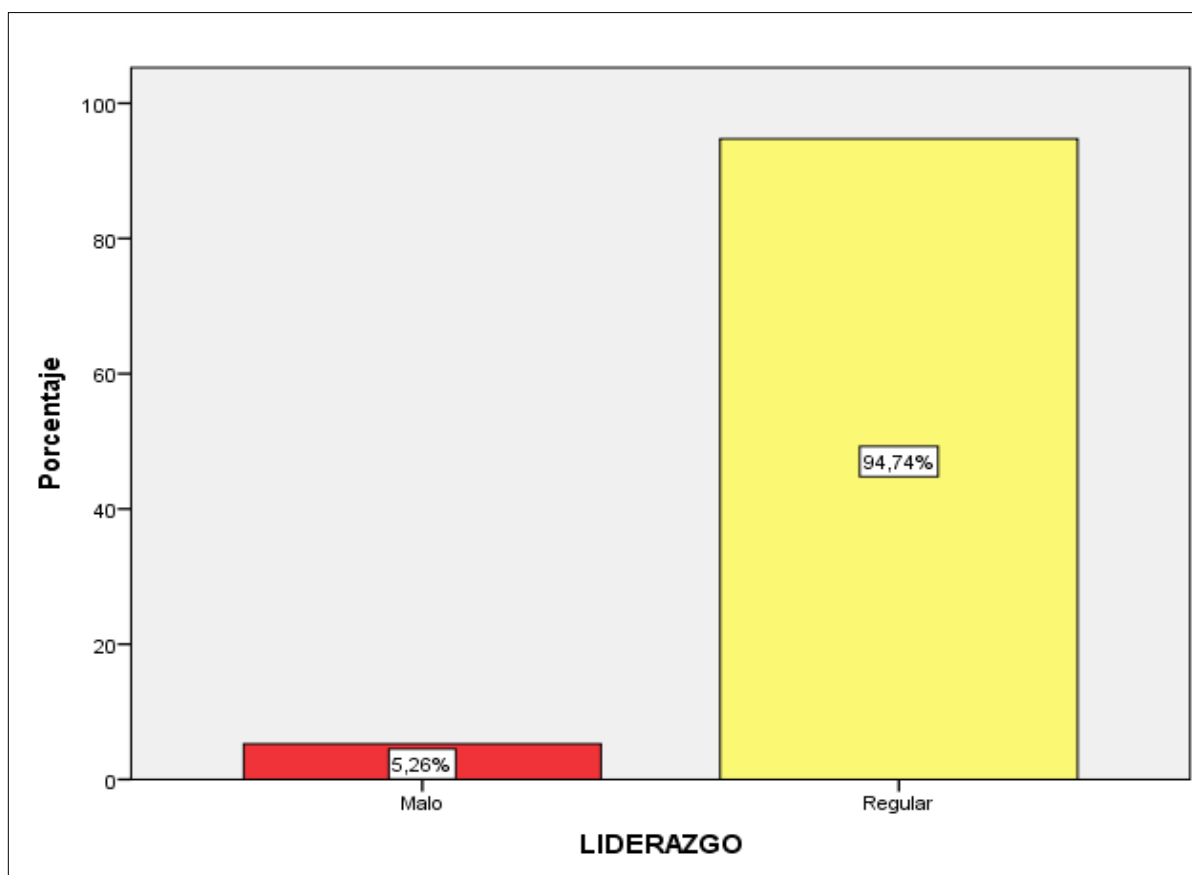
Análisis descriptivo de la dimensión competencia



Se observa en la figura 8 que 14 colaboradores que representan el 73.68% consideran a la dimensión competencias de la variable desempeño laboral en un nivel regular, 5 de los colaboradores que representan el 26.32% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que los trabajadores no están capacitados o la empresa no se preocupa por desarrollar sus competencias laborales para un mejor desempeño de sus funciones.

Tabla 15*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo*

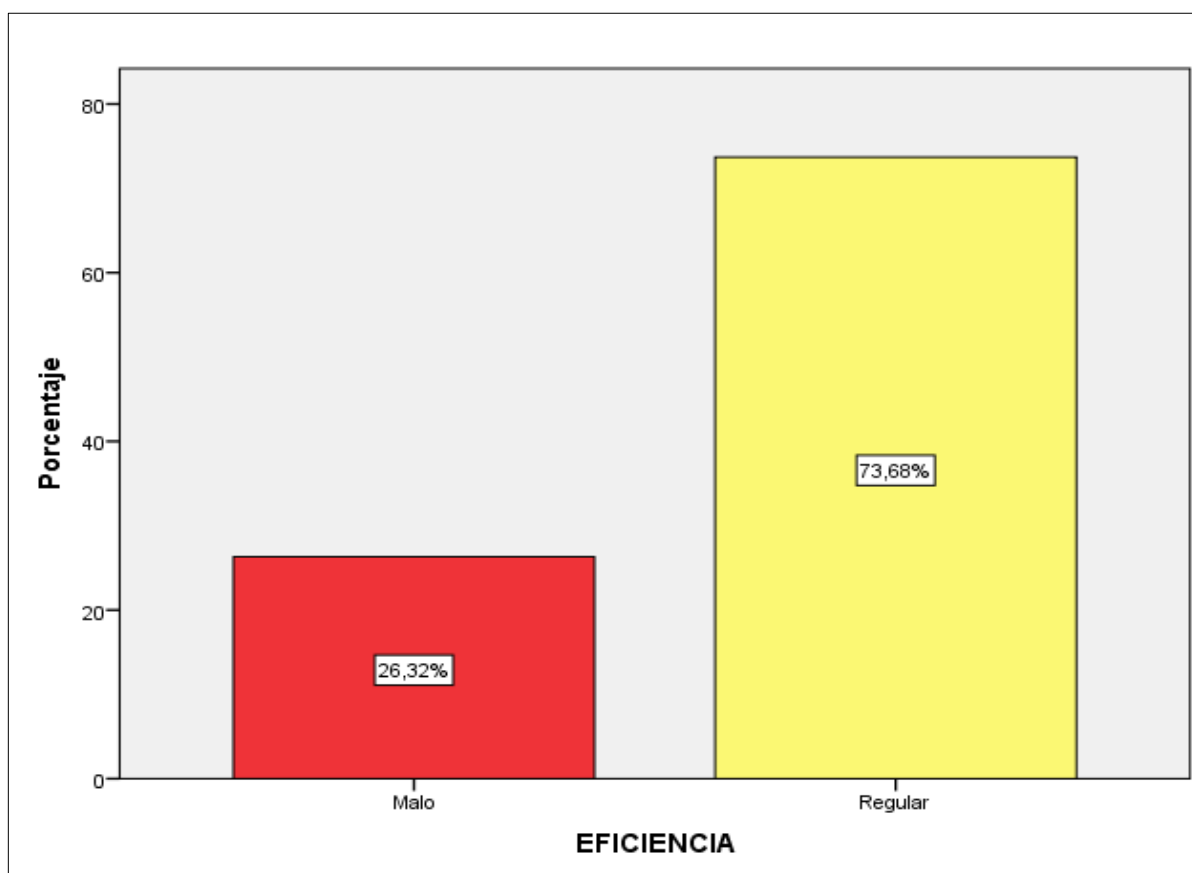
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	1	5,3
Regular	18	94,7
Total	19	100,0

Figura 9*Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo*

En la figura 9 se observa que 18 colaboradores que representan el 94.74% consideran a la dimensión liderazgo de la variable desempeño laboral en un nivel regular, 1 de los colaboradores que representan el 5.26% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que los trabajadores no perciben un liderazgo adecuado que los oriente, motive, capacite y dirija sus funciones dentro de la empresa.

Tabla 16*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*

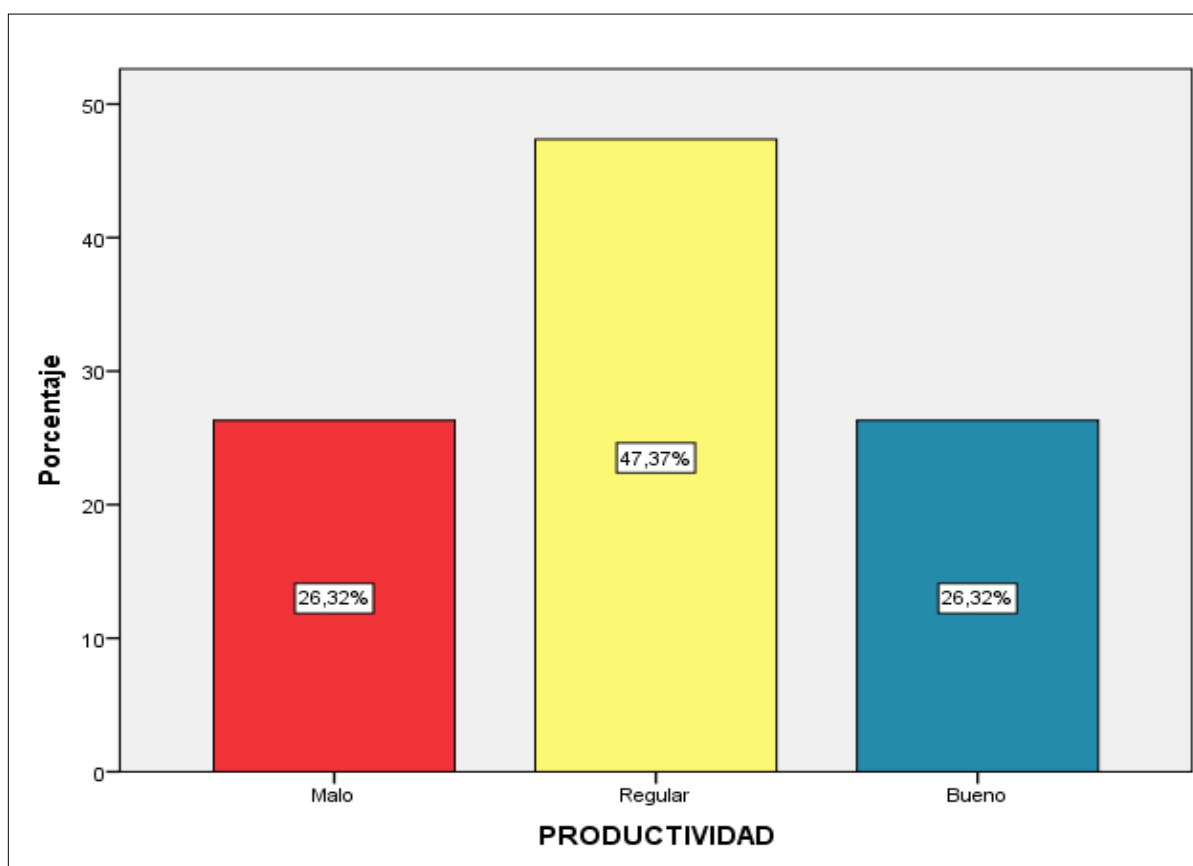
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	26,3
Regular	14	73,7
Total	19	100,0

Figura 10*Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia*

En la figura 10 se observa que 14 colaboradores que representan el 73.68% consideran a la dimensión eficiencia de la variable desempeño laboral en un nivel regular, 5 de los colaboradores que representan el 26.32% lo consideran en un nivel malo. Esto evidencia que los trabajadores no son eficientes, no desarrollan capacidades y no se capacitan adecuadamente para mejorar el desempeño de sus funciones.

Tabla 17*Análisis descriptivo de la dimensión productividad*

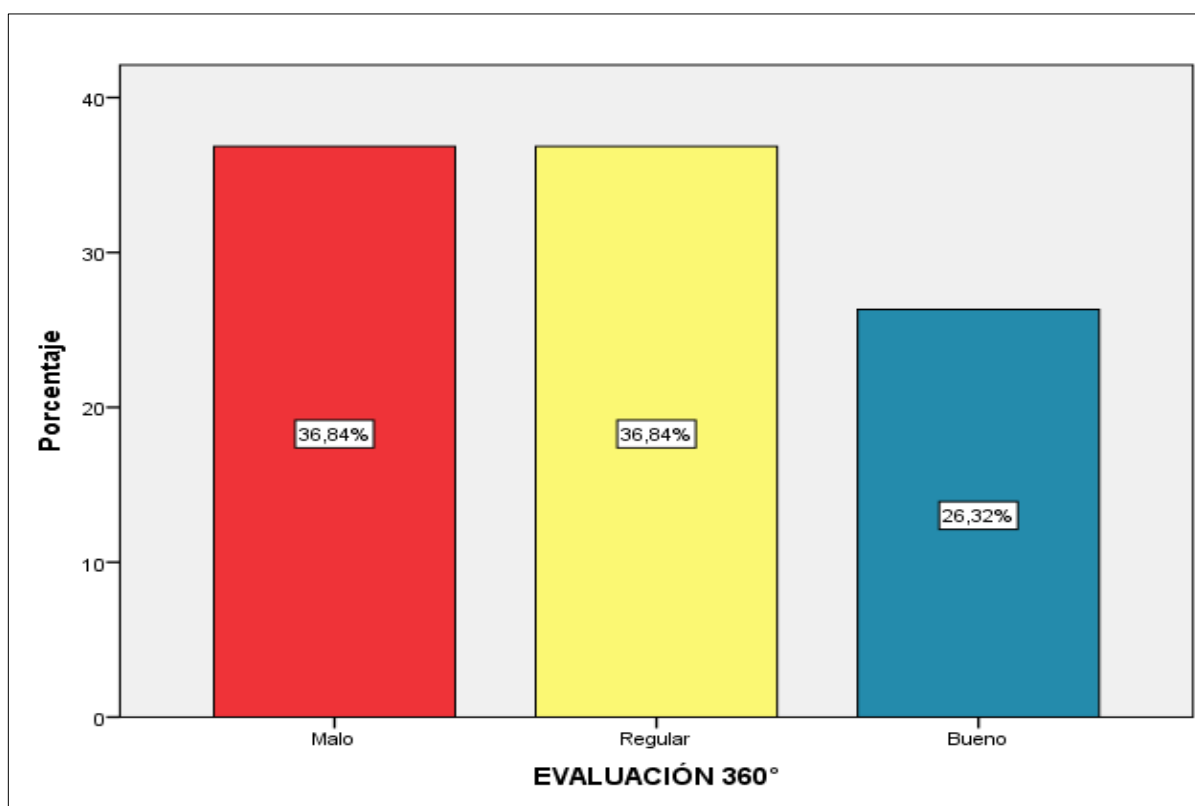
	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	26,3
Regular	9	47,4
Bueno	5	26,3
Total	19	100,0

Figura 11*Análisis descriptivo de la dimensión productividad*

En la figura 11 se observa que 9 colaboradores que representan el 47.37% consideran a la dimensión productividad de la variable desempeño laboral en un nivel regular, 5 de los colaboradores que representan el 26.32% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores encuestados que equivalen al 26.32% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que la productividad de los colaboradores dentro del banco no es buena.

Tabla 18*Análisis descriptivo de la dimensión evaluación 360°*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	7	36,8
Regular	7	36,8
Bueno	5	26,3
Total	19	100,0

Figura 12*Análisis descriptivo de la dimensión evaluación 360°*

En la figura 12 se observa que 7 colaboradores que representan el 36.84% consideran a la dimensión evaluación 360° de la variable desempeño laboral en un nivel regular, 7 de los colaboradores que representan el 36.84% lo consideran en un nivel malo y 5 colaboradores que equivalen al 26.32% lo consideran en un nivel bueno. Esto evidencia que la evaluación de los colaboradores en la empresa, no se realiza de forma permanente y no es integral como lo exige la evaluación 360°.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

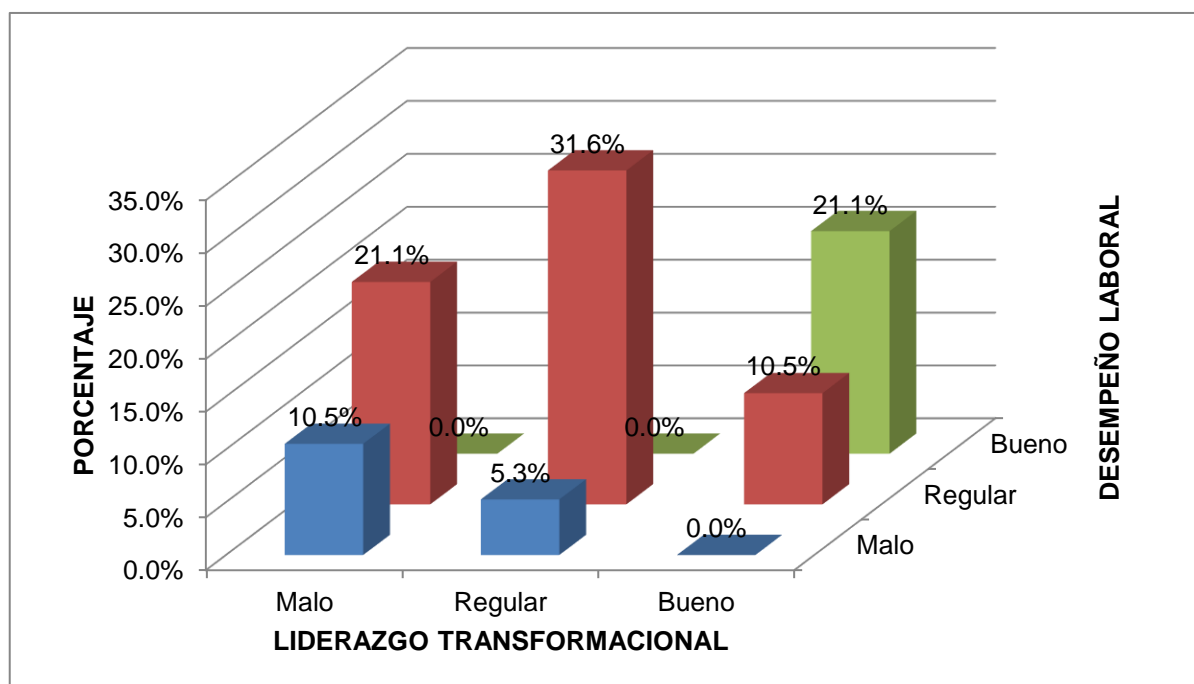
Tabla 19

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral

Liderazgo Transformacional	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	2	10.5%	1	5.3%	0	0.0%	3	15.8%
Regular	4	21.1%	6	31.6%	2	10.5%	12	63.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	4	21.1%	4	21.1%
Total	6	31.6%	7	36.8%	6	31.6%	19	100.0%

Figura 13

Análisis descriptivo de los resultados en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral



En la figura 13 se observan los resultados de la tabla de contingencia en donde se observa que el 10,5% de los colaboradores percibe una mala relación entre las variables, el 31,6% de los colaboradores menciona que la relación es regular y finalmente, el 21,1% de los colaboradores menciona que la relación es buena. Estos

resultados indican que el liderazgo transformacional presenta una relación directa con el desempeño laboral según las consideraciones de los colaboradores del Banco de crédito del Perú, sede el Polo.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀. La variable desempeño laboral presenta una distribución normal

H_a. La variable desempeño laboral difiere de una distribución normal

Tabla 20

Resultados de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,859	19	,009

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados de la tabla 20 esta relacionada con la prueba de normalidad desarrollado con el estadístico Shapiro Wilk, estos resultados evidencian un nivel de significancia del 0.009 indicando que los puntajes de la variable desempeño laboral no es significativo, razón por la cual se acepta la hipótesis alterna, referenciando además que la prueba de correlación a aplicarse en la prueba de hipótesis debe ser no paramétrica siendo para el caso del estudio la Rho de Spearman.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contrastación de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

H_a. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H_0)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Tabla 21

Resultados de correlación entre las liderazgo transformacional y desempeño laboral

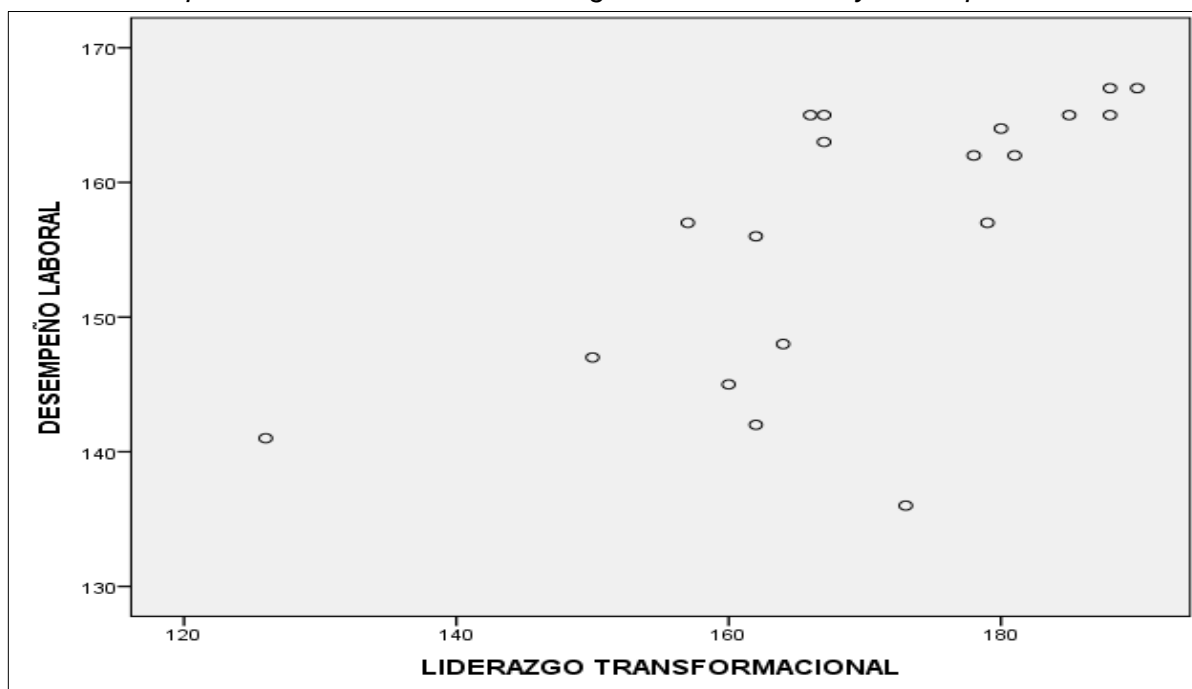
		Desempeño Laboral	
Rho de	Liderazgo	Coefficiente de correlación	,737**
Spearman	transformacional	Sig. (bilateral)	,000
		N	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Los resultados de la tabla 21 evidencian un nivel de significancia de 0,000 lo que permite aceptar la hipótesis del investigador y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,737 lo que indican que las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral presenta una correlación moderada según las percepciones de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Figura 14

Gráfico de dispersión de las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral



Los resultados de la figura 14 explican la dispersión de los puntajes de las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral, estos indican que dichas variables se relacionan a un nivel directo y positivo, es decir, en la medida que los puntajes de liderazgo transformacional aumenten entonces los puntajes del desempeño laboral también aumentan.

Contrastación de hipótesis específica 1

H₀. No existe relación significativa entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

H₁. Existe relación significativa entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 22

Resultados de correlación entre el carisma y el desempeño laboral

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Carisma	Coeficiente de correlación	,665
		Sig. (bilateral)	,002
		N	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Los resultados de la tabla 22 evidencian un nivel de significancia de 0,002 lo que permite aceptar la hipótesis del investigador y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,665 lo que indican que la dimensión carisma del liderazgo transformacional y la variable desempeño laboral presenta una correlación moderada según las percepciones de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀. No existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

H₂. Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 23

Resultados de correlación entre las estimulación intelectual y desempeño laboral

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	,475
		Sig. (bilateral)	,040
		N	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Los resultados de la tabla 22 evidencian un nivel de significancia de 0,040 lo que permite aceptar la hipótesis del investigador y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,475 lo que indican que la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la variable desempeño laboral presenta una correlación moderada según las percepciones de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀. No existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

H₃. Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 24*Resultados de correlación entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de	Motivación	Coeficiente de correlación	,553
Spearman	inspiracional	Sig. (bilateral)	,014
		N	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Los resultados de la tabla 24 evidencian un nivel de significancia de 0,014 lo que permite aceptar la hipótesis del investigador y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,553 lo que indican que la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional y la variable desempeño laboral presenta una correlación moderada según las percepciones de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 4

H₀. No existe relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

H₄. Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 25*Resultados de correlación entre la influencia idealizada y desempeño laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de	Influencia	Coeficiente de correlación	,688
Spearman	idealizada	Sig. (bilateral)	,001
		N	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Los resultados de la tabla 25 evidencian un nivel de significancia de 0,001 lo que permite aceptar la hipótesis del investigador y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,688 lo que indican que la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional y la variable desempeño laboral presenta una correlación moderada según las percepciones de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Contrastación de hipótesis específica 5

H₀. No existe relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019

H₅. Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

Tabla 26

Resultados de correlación entre la consideración individualizada y desempeño laboral

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	,751
		Sig. (bilateral)	,000
		N	19

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Los resultados de la tabla 26 evidencian un nivel de significancia de 0,000 lo que permite aceptar la hipótesis del investigador y rechazar la hipótesis nula. Por otro lado, el coeficiente de correlación es de 0,751 lo que indican que la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y la variable desempeño laboral presenta una correlación moderada según las percepciones de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

El primer paso para el desarrollo estadístico de la investigación fue la estandarización de los cuestionarios, la prueba de liderazgo transformacional presenta una confiabilidad muy alta ($\alpha=0,924$) y la prueba de desempeño laboral presenta una confiabilidad alta ($\alpha=0,849$), estos puntajes mayores al 0,80 permiten concluir que son adecuados para la recolección de datos.

La prueba de hipótesis general evidencia un resultado Rho de Spearman de 0,737 y un nivel de significancia menor al 5%, este resultado evidencia una relación positiva, moderada y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Sebastián (2015) en su tesis *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04, Comas - 2014*, que concluye que existe altamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral ($r=0,979$, $\text{sig.}=0,000$) indicando que en la medida del liderazgo transformacional aumenta, el desempeño laboral también aumenta.

La prueba de hipótesis específica 1 evidencia un resultado Rho de Spearman de 0,665 y un nivel de significancia menor al 5%, este resultado evidencia una relación positiva, moderada y significativa entre la dimensión carisma del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Meza y Silva (2015) en su tesis *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador*, concluyendo que el carisma es una cualidad del líder transformacional que despierta conductas positivas en el colaborador, motivándolos a mejorar su desempeño de sus labores en el área en el cual se desempeña.

La prueba de hipótesis específica 2 evidencia un resultado Rho de Spearman de 0,475 y un nivel de significancia menor al 5%, este resultado evidencia una relación positiva, moderada y significativa entre la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Tone (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017*, quien concluyó que existe una relación de 0.618 indicando que hay una relación positiva moderada entre la estimulación inspiradora y compromiso organizacional, en ese sentido, la gerencia desarrolla actividades de involucren el desarrollo de la creatividad en los colaboradores.

La prueba de hipótesis específica 3 evidencia un resultado Rho de Spearman de 0,553 y un nivel de significancia menor al 5%, este resultado evidencia una relación positiva, moderada y significativa entre la dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Tone (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017*, quien concluyó que existe una relación de R de 0.700 indicando que hay una relación positiva moderada entre la motivación inspiradora y compromiso organizacional; es decir, la gerencia busca crear con ciencia con la visión de la empresa hacia sus colaboradores.

La prueba de hipótesis específica 4 evidencia un resultado Rho de Spearman de 0,688 y un nivel de significancia menor al 5%, este resultado evidencia una relación positiva, moderada y significativa entre la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Tone (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017*, quien llegó a la

conclusión que existe una relación de R de 0.764 que indica que hay una relación positiva moderada entre la influencia idealizada y compromiso organizacional.

La prueba de hipótesis específica 5 evidencia un resultado Rho de Spearman de 0,751 y un nivel de significancia menor al 5%, este resultado evidencia una relación positiva, moderada y significativa entre la consideración individualizada idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Tone (2017) en su tesis *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017*, quien llegó a la conclusión que existe una relación de R de 0.697 que indica que hay una relación positiva moderada entre la consideración individualizada y compromiso organizacional. Por otro lado, la gerencia busca personal original que busque un desarrollo personal y profesional sin importarle el estado de motivación.

5.2. Conclusiones

Primero. El liderazgo transformacional presenta una relación altamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019, mediante un resultado ($\rho=0,737$; $\text{Sig.}=0.000$). Se concluye que en la medida que el gerente aplique sus cualidades de líder transformacional mejora el desempeño laboral de los colaboradores.

Segundo. La dimensión carisma del liderazgo transformacional presenta una relación altamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019, mediante un resultado ($\rho=0,665$; $\text{Sig.}=0.002$). Se concluye que cuando el gerente aplica su don de atraer a los colaboradores por su presencia o su forma de convencer, entonces mejora el desempeño de los colaboradores.

Tercero. La dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional presenta una relación moderadamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019, mediante un resultado ($\rho=0,475$; Sig.=0.040). Se concluye que en la medida que el gerente desarrolle la creatividad de los colaboradores mejora el desempeño de los colaboradores.

Cuarto. La dimensión motivación inspiracional del liderazgo transformacional presenta una relación moderadamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019, mediante un resultado ($\rho=0,553$; Sig.=0.014). Se concluye que la medida que el gerente motive al personal proponiéndole retos para su desarrollo profesional y personal mejora el desempeño de los colaboradores.

Quinto. La dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional presenta una relación altamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019, mediante un resultado ($\rho=0,688$; Sig.=0.001). Se concluye que cuando el gerente es un modelo que seguir basado en valores y actuación éticamente impecable mejora el desempeño de los colaboradores.

Sexto. La dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional presenta una relación altamente significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019, mediante un resultado ($\rho=0,751$; Sig.=0.000). Se concluye que en la medida que el gerente considera las habilidades de los colaboradores y se preocupa por desarrollarlos mejora el desempeño de los colaboradores.

5.3. Recomendaciones

Respecto a la conclusión 1, se recomienda al gerente del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco la implementación de un plan de acción que contenga una serie de actividades orientadas a desarrollar las habilidades y cualidades de los colaboradores, estas actividades deben contener estrategias enfocadas en la consideración individual, la estimulación intelectual, la influencia idealizada del líder y las mejoras de actividades carismáticas del líder que busquen mejorar el desempeño de los colaboradores.

Respecto a la conclusión 2, se recomienda al gerente del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco desarrollar estrategias basadas en el dominio de un lenguaje adecuado, asimismo, desarrollar cualidades empáticas basadas en la amabilidad y la predisposición por apoyar en las actividades que necesita esta sede específica del banco.

Respecto a la conclusión 3, se recomienda al gerente del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco implementar actividades orientadas al desarrollo de actitudes creativas en los colaboradores que le permitan aplicar soluciones prácticas y rápidas a las diferentes situaciones que necesita la sede El Polo del Banco de Crédito del Perú.

Respecto a la conclusión 4, se recomienda al gerente del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco mantener informado al personal del banco sobre los objetivos y las metas por cumplirse dentro del mes de trabajo para ello se deben implementar acciones de mejora basada en capacitaciones y coaching que permitan optimizar el desempeño de los colaboradores.

Respecto a la conclusión 5, se recomienda al gerente del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco desarrollar talleres que permitan a los

colaboradores actuar con comportamientos adecuados basados en las actitudes del gerente de la sede El Polo, en ese sentido, se deben implementar actividades que permitan a los colaboradores aceptar al gerente como un modelo a seguir basado en su comportamiento basado en la ética y los valores.

Respecto a la conclusión 6, se recomienda al gerente del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco, mantener una comunicación fluida en sus niveles de vertical, horizontal y diagonal que permitan tener la información adecuada en el tiempo adecuado que permita tomar acciones y decisiones oportuna en el banco.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008) *Comportamiento organizacional*. Granica.
- Alles, M. (2017). *Diccionario de competencias*. Granica.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Desarrollo de liderazgo transformacional: manual para el liderazgo multifactorial Cuestionario. *Investigación y reflexión*, 33(4), 549 – 560.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Campbell, J. (2002). *Teoría motivacional y psicología organizacional*. McNally.
- Campos, G. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Dialnet*, 7(13), 45 – 60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007) *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.) McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: el capital humano en las organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.
- Cruz, Y. y Rodea, M. (2016). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de empleados* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio Institucional Uamex. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/30808>
- Diario gestión (2014, 18 de abril). El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>

- Filippi, G. y Zubiato, L. (2010). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional* (3ª ed.). Eudeba.
- Fischman, D. (2015). *El líder transformador*. Orbis Venturis.
- Flores, C. (2008). *Administración estratégica*. McGraw-Hill.
- Gómez, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.
- Guevara, N. (2017). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el personal civil de una Institución Militar del Callao, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11374>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de investigación*. McGraw-Hill.
- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de los docentes de una universidad privada* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional UCC. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>
- Littlewood, H. y Uribe, J. (2018) *Psicología organizacional en Latinoamérica*. Manual moderno.
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- Manrique, K. (2017). *Liderazgo transformacional en funcionarios del área de negocios de la financiera caja Sullana Lima Piura, 2017* [Tesis de pregrado; Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3319/Manrique_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Medianero, A. (2016). *Productividad total*. Macro.
- Meza, B. y Silva, A. (2015). *Liderazgo transformacional y su influencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador* [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7316>
- Pintado, L. (2011). *Liderazgo en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Requejo, A. (2013). *Evaluación de desempeño*. San Marcos.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.
- Rojas, E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unanue - Lima, 2016* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7091>
- Sebastián, E. (2015). *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04, Comas, 2014* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6947>
- Tone, M. (2017). *Liderazgo transformacional y su relación con el compromiso organizacional en Mibanco, La Victoria – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3445?show=full>
- Valdiviezo, L. (2015). *Influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento organizacional del personal de la empresa Grupo Educativo Integral S.R.L. en el distrito de Trujillo* [Tesis de pregrado], Universidad Nacional de Trujillo.

Repositorio Institucional UNT. <https://1library.co/document/eqom157z-influencia-liderazgo-comportamiento-organizacional-personal-educativo-integral-trujillo.html>

Villalón, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal* [Tesis de maestría, Universidad de Chile].

Repositorio Institucional UC. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133625>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos* (6ª ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco - 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo,</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación significativa entre el carisma y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del</p>	Variable 1: Liderazgo transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Carisma	- Empatía - Afecto - Autoestima	1: Totalmente desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Ni acuerdo ni desacuerdo 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo	Bueno [181 – 190] Regular [158 - 181) Malo [126 - 158)
			Estimulación Intelectual	- Innovación - Creatividad - Seguridad		
			Motivación Inspiracional	- Compromiso - Inspiración - Visión		
			Influencia idealizada	- Admiración - Lealtad		
			Consideración individualizada	- Atención - Esfuerzo - Respeto		
			Variable 2: Desempeño laboral			

<p>Polo, Santiago de Surco – 2019? ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?</p>	<p>Santiago de Surco – 2019. Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p>	<p>Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019. Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p>	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa - Autonomía - Orientación al cliente 	<p>1: Totalmente desacuerdo</p> <p>2: En desacuerdo</p> <p>3: Ni acuerdo ni desacuerdo</p> <p>4: De acuerdo</p> <p>5: Totalmente de acuerdo</p>	<p>Bueno [164 – 167]</p> <p>Regular [149 - 164)</p> <p>Malo [138 - 149)</p>
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Motivador - Empático - Transformador 		
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Poder - Manejo de grupo - Resolución de problemas 		
		Productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Toma de decisiones - Trabajo colaborativo 			

<p>Polo, Santiago de Surco – 2019? ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?</p> <p>¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019?</p>	<p>Santiago de Surco – 2019. Determinar la relación entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Determinar la relación entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p>	<p>Santiago de Surco – 2019. Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p> <p>Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019.</p>	<p>Evaluación 360°</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Capital - Feedback - Metodología 		
<p>Nivel - diseño de investigación</p>	<p>Población y muestra</p>	<p>Técnicas e instrumentos</p>	<p>Estadística para utilizar</p>			

<p>Tipo Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño No experimental</p> <p>Enfoque Cuantitativo</p>	<p>Población 19 colaboradores</p> <p>Muestra No se considera una muestra</p>	<p>Técnicas Encuestas</p> <p>Instrumentos Cuestionarios</p>	<p>Estadísticos descriptivos Tablas y gráficos estadísticos</p> <p>Medidas de dispersión Desviación Estándar</p> <p>Estadísticos inferenciales Rho de Spearman.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de liderazgo transformacional

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el liderazgo transformacional en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una **X**, según la siguiente escala de valoración:

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

	Puntajes				
	1	2	3	4	5
CARISMA					
1. Es fácil tener comunicación con tu jefe					
2. Tu jefe te apoya en tus actividades laborales					
3. El trato de tu jefe es imparcial					
4. Tu jefe muestra agrado y respeto hacia los demás					
5. Tu jefe inmediato se preocupa por tu bienestar					
6. Tu jefe participa en la celebración de los cumpleaños					
7. Tienes seguridad al expresar tus opiniones ante tu jefe					
8. La interacción con tu jefe te transmite confianza					
9. Tu jefe te brinda herramientas que facilite tu labor en la empresa					
ESTIMULACION INTELECTUAL					
10. En la empresa fortalecen tu capacidad de ingenio					
11. Propones nuevas alternativas o propuestas a tu jefe					
12. Cumplir con tus actividades laborales es una tarea estimulante					
13. Los jefes promueven la capacitación necesaria					
14. Existe oportunidad de progreso en la empresa					
15. Tienes oportunidad de tomar decisiones					
MOTIVACION INSPIRACIONAL					
16. Te sientes comprometido con el propósito de la empresa					
17. Los compañeros de trabajo cooperan entre si					

18. En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
19. Te consideras factor clave para el éxito de la empresa					
20. El grupo con el que trabajas es integrado					
21. Los superiores expresan reconocimiento por los logros					
22. Identificas la visión de la organización					
23. La empresa se preocupa por el éxito de sus colaboradores					
24. Los objetivos de trabajo están claramente definidos					
INFLUENCIA IDEALIZADA					
25. Te inspira el liderazgo que tiene tu jefe					
26. Los consejos de tu jefe son guía para seguir tus metas profesionales					
27. Es fácil comprender los objetivos de tu jefe					
28. Tienes un alto nivel de confianza con tu jefe					
29. Tu jefe te motiva asumir riesgos y metas importantes para tu desarrollo					
30. Es fácil llegar a tus objetivos con el apoyo de tu jefe					
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA					
31. La empresa responde a la necesidad de cada uno de los colaboradores					
32. Tu jefe valora el esfuerzo que pones a tu trabajo					
33. Es fácil hacer llegar tus propuestas a la gerencia					
34. Los objetivos de tu trabajo son retadores					
35. La empresa valora los altos niveles de desempeño					
36. En la empresa se hacen mejor las cosas cada día					
37. Es posible depositar tu confianza y respeto a tu superior					
38. El respeto hacia las personas es un valor de tu jefe					

Cuestionario de desempeño laboral

Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo te sientes en tu trabajo para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

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

	Puntajes				
	1	2	3	4	5
COMPETENCIA					
1. La institución capacita a todo el personal.					
2. Las capacitaciones son direccionadas a las funciones que se realizan en la institución.					
3. El sistema de capacitación es idóneo para mejorar el desempeño laboral dentro de la institución.					
4. Sólo los jefes toman las decisiones en la institución.					
5. consultan tu opinión para la toma de decisiones en la institución					
6. La institución te motiva a realizar un trabajo colaborativo					
7. Te consideras parte del trabajo colaborativo.					
LIDERAZGO					
8. El líder de la institución trabaja y actúa con seguridad.					
9. El líder de la institución te inspira confianza.					
10. El líder se enfoca en mejorar el clima organizacional dentro de la institución.					
11. El poder en la institución se ejerce mediante la coerción.					
12. El poder dentro de la institución está personalizado en el líder.					
13. Existe un adecuado manejo de grupo por los directivos de la institución					
14. Se aplican técnicas asertivas de manejo de grupos en la institución.					
EFICIENCIA					
15. Recibes algún tipo de reconocimiento cuando haces bien tus tareas.					

16. Te dan incentivos salariales					
17. Consideras adecuado el salario que recibes					
18. Respetan tu horario de trabajo.					
19. Consideras que existe un buen clima laboral					
20. Te sientes satisfecho con tu lugar de trabajo.					
21. Realizan encuestas para medir la satisfacción laboral					
PRODUCTIVIDAD					
22. El estrés afecta tu desempeño.					
23. La tecnología condiciona el logro de objetivos en la institución.					
24. La tecnología devaluada determina la productividad.					
25. El capital determina la cantidad de beneficios que te puede ofrecer la institución.					
26. El capital humano es valorado dentro de la institución.					
27. El capital aumenta si es que la productividad de los colaboradores aumenta.					
EVALUACIÓN 360°					
28. Las evaluaciones son constantes.					
29. Realizan capacitaciones que fomenten tu crecimiento personal					
30. Las evaluaciones están direccionadas a las líneas de carrera.					
31. Tu jefe fomenta tu desarrollo profesional, a través de recomendaciones.					
32. Se siente capaz de poder realizar sus trabajos.					
33. Las evaluaciones son permanentes					
34. Las evaluaciones están acorde a los conocimientos de tu puesto					

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos.

Validación del instrumento Liderazgo transformacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mario Chura Alegre

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Desempeño laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Mario Chura Alegre

DNI: 43486931

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Liderazgo transformacional

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Segundo Zeito Vasquez Ruiz

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento Desempeño Laboral

Observaciones (precisar si hay suficiencia): hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Segundo Zeito Vasquez Ruiz

DNI: 17858481

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

- ¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico Estadístico []

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ, SEDE EL POLO, SANTIAGO DE SURCO - 2019

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Autonoma del Peru

Trabajo del estudiante

10%

2

repositorio.autonoma.edu.pe

Fuente de Internet

4%

Anexo 5. Documento de consentimiento informado



CONSTANCIA DE PERMISO PARA PLAN DE INVESTIGACION


Conste por el presente documento de la empresa Banco de Crédito del Perú, con RUC N° 20100047218, representado por su Gerente General, Oscar Edwin Aguirre Y., identificado con el DNI 42364364 el cual al final suscribe, CERTIFICA que el Sr. HINOSTROZA SAIRE, JORGE LUIS identificado con DNI 76301755 estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Autónoma del Perú, realizara de manera responsable, satisfactoria y de excelente nivel académico una tesis de grado universitario el cual consiste en el **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE CREDITO DE PERU, SEDE EL POLO, SANTIAGO DE SURCO – 2019"**

Debemos indicar que para la realización de dicha tesis, el mencionado estudiante organizara encuestas de liderazgo transformacional y desempeño laboral a los colaboradores de la empresa y de manera satisfactoria, dejando encaminado todo, para que su cumplimiento y aplicación sea satisfactoria para nuestra empresa.

Por tanto:

Banco de Crédito del Perú, la presente CONSTANCIA a solicitud del alumno dejando todo lo señalado anteriormente y será realizado de manera veraz.

LIMA, 4 DE DICIEMBRE DEL 2019.



Oscar Edwin Aguirre Y.
Gerente de Agencia
DNI 42364364 / MAT 222951
División de Canales de Atención

Anexo 6. Base de datos

ENCUESTAS DE TESIS actualizado - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Nitro Pro 8

Calibri 11 Fuente Alineación General Número

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato Celdas Autosuma Rellenar Borrar Ordenar y filtrar Buscar y seleccionar Modificar

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM			
	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	
1	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	.10	.11	.12	.13	.14	.15	.16	.17	.18	.19	.20	.21	.22	.23	.24	.25	.26	.27	.28	.29	.30	.31	.32	.33	.34	.35	.36	.37	.38				
2	5	3	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3		
3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5		
4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	2	2	3	3	4	2	4	4	5	3	4	4	3	3	4	2	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5		
5	1	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
6	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5		
7	3	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3			
8	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4		
9	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4		
10	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4		
11	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
12	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4		
13	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3		
14	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4			
15	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	3	4			
16	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4			
17	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4			
18	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
19	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4		
20																																										
21																																										
22																																										
23																																										
24																																										

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESEMPEÑO LABORAL Hoja1 Hoja2

Listo 100%

ENCUESTAS DE TESIS actualizado - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Nitro Pro 8

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI		
1	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	preg	
2	.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	.10	.11	.12	.13	.14	.15	.16	.17	.18	.19	.20	.21	.22	.23	.24	.25	.26	.27	.28	.29	.30	.31	.32	.33	.34			
3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	3	5	4	5	1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3		
7	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4		
8	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5			
9	4	3	5	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5		
10	5	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	
12	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	
13	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	
15	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	
16	3	3	4	3	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	3	4	4	
17	5	5	4	5	4	5	3	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	3	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	
18	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
19	3	4	2	5	1	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3		
20																																					
21																																					
22																																					
23																																					
24																																					

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESEMPEÑO LABORAL Hoja1 Hoja2

100%