



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA  
ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE  
LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ BARRANCO - 2018”

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

**AUTOR**

WENDY NICOLE MORALES TORRES

**ASESOR**

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

**LIMA, PERÚ, JULIO DEL 2018**

## **DEDICATORIA**

Esta labor se lo dedico especialmente a Dios, a mis progenitores, por estar constantemente a mi lado, manifestar su apoyo absoluto confianza en mis desplazamientos de dominio en alcanzar mis metas y objetivos formulados.

## **AGRADECIMIENTO**

Esta tesis, ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación y no hubiese sido posible su elaboración y culminación sin el apoyo desinteresado de todas y cada una de las personas que a continuación citaré.

Primero, dar gracias a Dios, por iluminarme en cada uno de las decisiones que tomo, por fortalecerme en mente y alma, por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante mi formación profesional.

Un agradecimiento muy sincero a mis padres y hermana, por el sustento incondicional y palabras de aliento que siempre me han brindado para seguir adelante profesionalmente.

Al Dr. Duber Enrique Soto Vásquez, Decano de la Facultad de Ciencias de Gestión de la Universidad Autónoma del Perú, por el apoyo permanente a los estudiantes de la carrera de administración en el logro de su carrera profesional.

Al Gerente General de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, por permitirme aplicar los instrumentos en la institución que tienen a su cargo para culminar el proceso de investigación.

Y por último al Ing. Wilber Hugo Flores Vilca, por su apoyo y orientación que me brinda en forma permanente, para poder culminar con éxito el estudio emprendido.

## RESUMEN

La situación problemática del estudio permitió formular el problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?

El propósito de la investigación es determinar la relación entre las variables de estudio, la importancia radica en mejorar las características del líder transformacional en la empresa sujeta de estudio.

La hipótesis alterna fue existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

El tipo de investigación es no experimental de corte transversal con un diseño descriptivo correlacional, la población estuvo conformada por 70 colaboradores, con una muestra de 60 personas, los datos se obtuvieron de manera aleatoria.

Los instrumentos aplicados a la muestra presentan una alta confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, 0.984 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0.903 para el cuestionario de desarrollo organizacional.

En la prueba de hipótesis se obtuvo un R de Pearson de 0.927, con un p valor de 0.000, por lo cual se concluye que existe relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

**Palabras clave:** Liderazgo, desarrollo, organización y transformacional.

## ABSTRACT

The problematic situation of the study allowed to formulate the problem of investigation: What is the relationship between transformational leadership and organizational development in the collaborators of the mutualist association of technicians and non-commissioned officers of the Peruvian Air Force Barranco – 2018?

The purpose of the research is to determine the relationship between the study variables, the importance lies in seeking to improve the characteristics of the transformational leader in the company subject of study.

The alternative hypothesis was the relationship between transformational leadership and organizational development in the collaborators of the mutualist association of technicians and non-commissioned officers of the Peruvian air force Barranco - 2018.

The type of research is non-experimental cross-sectional with a descriptive correlational design, the population consisted of 70 collaborators, with a sample of 60 people, the data were obtained randomly.

The instruments applied to the sample have a high reliability using the Cronbach alpha statistic, 0.984 for the transformational leadership questionnaire and 0.903 for the organizational development questionnaire.

In the hypothesis test, a Pearson's R 0.927 was obtained, with a p value of 0.000, for which it is concluded that there is a relationship between transformational leadership and organizational development in the mutualist association of technicians and non-commissioned officers of the Peruvian air force Barranco – 2018

**KeyWords:** Leadership, development, organization and transformational.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	Realidad problemática.....	2
1.2	Justificación e importancia de la investigación.....	8
1.3	Objetivos de la investigación: general y específico.....	9
1.4	Limitaciones de la investigación.....	10

### **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de estudios.....	13
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	22
2.2.1	Bases teóricas de la variable liderazgo transformacional.....	23
2.2.2	Bases teóricas de la variable desarrollo organizacional.....	34
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada.....	46

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	50
3.2	Población y muestra.....	51
3.3	Hipótesis.....	53
3.4	Variables – Operacionalización.....	54
3.5	Métodos y técnicas de investigación.....	56
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados .....	57
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	60

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	Validación del instrumento.....	62
4.1.1	Análisis de fiabilidad.....	62
4.2	Resultados descriptivos de las variables.....	63
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones.....	65

4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	73
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	75
4.6	Procedimientos correlacionales.....	77

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones.....	83
5.2	Conclusiones.....	85
5.3	Recomendaciones.....	86

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población de colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú.....	51
Tabla 2	Operacionalización de la variable liderazgo transformacional .....	55
Tabla 3	Operacionalización de la variable desarrollo organizacional.....	55
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional.....	62
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de desarrollo organizacional.....	63
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional.....	63
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de la variable desarrollo organizacional.....	63
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable: liderazgo transformacional....	63
Tabla 9	Análisis descriptivo de la variable: desarrollo organizacional.....	64
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión: carisma.....	65
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión: estimulación intelectual.....	66
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión: inspiración y expectativa....	67
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión: consideración individualizada.....	68
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión: estructura organizacional...	69
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión: trabajo en equipo.....	70
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión: relaciones humanas.....	71
Tabla 17	Análisis descriptivo de la dimensión: cultura organizacional.....	72
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.....	73
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad de las variables liderazgo transformacional y desarrollo organizacional.....	75
Tabla 20	Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.....	76
Tabla 21	Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: carisma y el desarrollo organizacional.....	77



Tabla 22	Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: estimulación intelectual y el desarrollo organizacional.....	78
Tabla 23	Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional.....	79
Tabla 24	Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: consideración individualizada en el desarrollo organizacional.....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional.....	64
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional.....	65
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión carisma.....	66
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual.....	67
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión inspiración y expectativa....	68
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada.....	69
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión estructura organizacional....	70
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.....	71
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones humanas.....	72
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional.....	73
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.....	74
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.....	75

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, la globalización es una variable importante para el desarrollo de las empresas, en el mercado internacional las empresas están actuando y modificando sus procesos en base a los cambios tecnológicos, adaptando a estos nuevos modelos y sistemas para atender a las distintas necesidades de la población, donde las distintas compañías tienden a capacitar a sus trabajadores y colaboradores con los nuevos procesos para contribuir con el crecimiento de los colaboradores y la empresa.

La necesidad de lograr con éxito los requerimientos de una sociedad cada día más rígida e inestable, han llevado a las organizaciones a planificar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro del éxito total, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, donde surge la gestión de crear nuevos conocimientos con el fin de obtener mejores estrategias en comparación los modelos anteriores, lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva gerencia, de las personas y sus relaciones tomando en cuenta que se debe aprender la forma de trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, así como intermediar para solucionar un problema existente en la empresa, la manera de desarrollar una buena reputación con los trabajadores, y finalmente manejar un equipo de trabajo, constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar, constituyéndose de esta manera la importancia de la variable liderazgo transformacional, por ser un liderazgo moderno, enfocado a las necesidades de la empresa y de los colaboradores.

El liderazgo transformacional por su enfoque teórico y sus fines se constituye una variable importante para el desarrollo organizacional, que requiere crear nuevas herramientas que le prepongan e impulsen dentro del ámbito del trabajo mismo, y para ello es importante lograr desarrollar una misión y visión en la organización aceptada por todos e integrada a la ejecución de las labores cotidianas dentro de la planificación estratégica de la organización.

La investigación se realizó bajo los lineamientos de las investigaciones de diseño descriptivo – correlacional, para la cual se diseñaron dos instrumentos de

recolección de datos que fueron aplicadas a los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú 2018.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

En el primer capítulo se expone la realidad problemática, la Justificación e importancia de la investigación, los objetivos de la investigación y las limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se expone los antecedentes de la investigación, las teorías relacionadas a las variables de estudio, las definiciones de la terminología empleada.

En el tercer capítulo se explica el tipo y diseño de investigación, la estrategia de prueba de hipótesis, las variables, la población y la muestra, las técnicas de investigación, instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la investigación, la contratación de hipótesis y el análisis e interpretación de estos resultados.

Finalmente, en el quinto capítulo se expone la discusión de los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Realidad problemática.**

El liderazgo, como término general, es entendido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de una organización o grupo de personas con intereses comunes y pertinentes; estas personas siguen al líder de manera voluntaria y con decisión en la búsqueda del éxito, como una consecución de los objetivos propuestos por el grupo; hay que entender que el tema de liderazgo se ha convertido en una variable muy importante por los investigadores; puesto que es considerado un factor clave para el éxito de las empresas porque es la encargada de guiar a las personas o colaboradores de la empresa; razón por la cual se han investigado diferentes tipos de liderazgo, considerándose al liderazgo transformacional como uno de los que más atención a recibido por su carácter fuerte en visión y personalidad.

El liderazgo transformacional fue acuñado e introducido por el experto en liderazgo James Mac Gregor Burns, (1987) quien lo definió como “un liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de la organización” (p. 42).

Por otro lado, el liderazgo transformacional es importante para las empresas ya que está orientado a mejorar eficazmente al desempeño de los colaboradores y no solo incrementa al desempeño, sino que también busca que los colaboradores se encuentren comprometidos con los objetivos de su desarrollo profesional y de la empresa. Este tipo de liderazgo, brindan aspiraciones a las personas que trabajan con ellos, hacen que sus seguidores se sienten comprometidos por decisión propia en las cosas que realizan ya sea en una empresa, comparten metas u objetivos mutuos ya que los resultados son beneficios para ambos.

Investigaciones actuales sobre la temática del estudio, concluyen que las empresas carecen de un líder, es más carecen de un líder transformacional razón por la cual los colaboradores no se sienten comprometidos al cien por ciento y mucho menos se sienten seguros en las empresas donde laboran, ya que solo cuentan con jefes que lo único que hacen es mandar u ordenar lo que tienen que hacer sin importarles lo que ellos puedan pensar y sentir. Es por ese motivo en las cuales, las empresas a nivel mundial presentan muchos conflictos perjudicando el buen desarrollo de sus organizaciones.

En la actualidad las empresas a nivel mundial presentan diferentes dificultades referentes al tema de liderazgo y compromiso de su capital humano, debido a los avances tecnológicos y sociales se genera valores contradictorios, por esa razón se debe emplear nuevas formas de liderazgo que permita mantener la confiabilidad de los empleados y empleadores. Por otro lado, las organizaciones mantienen cambios constantes que generan la falta de identificación al personal dentro y fuera del ámbito laboral.

En el mundo las empresas para establecerse buscan contar con líderes que dirijan de manera competitiva estableciendo los objetivos de la organización y comprometiendo a los colaboradores en su ámbito laboral. La consultora internacional Hay Group realizó una encuesta a 3800 líderes teniendo como resultado que las empresas no se podrán beneficiar si no cuentan con buenos líderes en la organización afectando los indicadores de productividad y poca participación en el mercado. Se da a conocer que el liderazgo transformacional influye directamente en 70% en el clima laboral y 30% en del desempeño del capital humano.

En las empresas colombianas actualmente se aplican y exigen a las organizaciones que deben mejorar la gestión administrativa, por ello invierten sus recursos económicos para fortalecer el liderazgo en la formación de los gerentes y directivos en general. Tienen como fin promover el buen trato y la autoconfianza. Los colaboradores enfrentan cambios en el entorno debido a las exigencias del mundo globalizado. Se plantea el

liderazgo transformacional dentro del micro y macro quehacer de las empresas. En el nivel micro influyen los procesos individuales mientras en el nivel macro influyen en la movilización del poder en función del cambio del sistema social y la reforma de la institución. Por otro lado, el desarrollo organizacional se encuentra afectado por la falta de motivación de poder enfrentar nuevos desafíos sin temor a los cambios. Las empresas dejan de lado la axiología para solo beneficiarse con relaciones y aspectos materiales dejando totalmente de lado el comportamiento humano. Esto se refleja cuando los colaboradores no tienen metas planteadas, la empresa no es consciente de la formación laboral que requieren dentro y fuera del ámbito laboral.

En el Perú el tener un cargo gerencial o de alta dirección conlleva a tener una mayor responsabilidad en la adaptación de la cultura organizacional. Se da a conocer que la empresa cambia a sus ejecutivos en un 37% se debe a que no cuentan con liderazgo para forjar y establecer la cultura de la compañía ante los colaboradores y 28% por falta del compromiso en las actualizaciones de sus conocimientos ya que es muy importante para un mercado competitivo. Actualmente se busca contar en la empresa con profesionales que mantengan una visión clara sobre los objetivos manteniendo compromiso y cumplir con las funciones claras del liderazgo.

Las empresas confunden la autoridad con el liderazgo, el 50% de empresas pronuncian su problemática por falta de compromiso. Según el reporte de la Consultoría Deloitte Business unos de los problemas más relevantes de las empresas son las brechas del liderazgo. Actualmente un 86% consideran como un problema importante y el 50% como muy importante. Dentro de la organización se conoce que los gerentes y directivos no asumen el papel de líder debido a que no generan motivación a los trabajadores ni direccionamiento en los recursos humanos. Esto refleja directamente la falta de motivación y de compromiso. Las empresas hoy en día solo se enfocan en la parte totalmente operativa y productiva de las actividades dentro del ámbito laboral.



En ocasiones la falta de compromiso genera que los directivos de la empresa se sientan preocupados ya que los trabajadores no se sienten identificados con la empresa ni con el área que están asignados, así como la voluntad de ejercer su labor en la empresa, posiblemente a lo largo del tiempo la empresa baje el desempeño que tiene en el mercado como consecuencia no tendrá los suficientes ingresos para seguir manteniendo en pie a la empresa.

Es por ello que la falta de compromiso de parte del trabajador hacia su organización es uno de los problemas más grave que atraviesan muchos otros negocios, que reflejan ciertas ineficiencias en el cumplimiento de sus labores establecidas; muchos trabajadores no brindan ninguna propuesta de mejora hacia con la calidad del producto, es por tal caso que no siguen los mismos objetivos de la empresa y no logra contribuir a la eficiencia de la mejora del producto.

En ocasiones algunos jefes o directivos no toman el cargo de líder, ya sea el caso ellos se enfocan más en las actividades técnicas u operativas de la empresa, es por ello que los trabajadores no se sienten motivados para realizar sus labores, por el contrario, realizan un trabajo deficiente, la cual se cumple con la entrega y realización de sus labores solo por cumplir con lo encargado, como consecuencia el resultado final no es lo planificado.

En tal caso la empresa debe emplear las medidas necesarias para que la organización siga según el curso establecido de no realizarse se estaría perjudicando a los demás trabajadores que posiblemente no están del todo claros con los objetivos de la organización perjudicando el interés por el valor de sus labores.

Dada esta situación, la presente investigación se realiza en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, observándose dificultades respecto a las variables liderazgo y desarrollo organizacional, como el caso de la motivación

inspiradora, donde los jefes no desarrollan el deseo de querer enfocarse en cada uno de sus trabajadores para así lograr el desarrollo personal de cada uno, en ocasiones los trabajadores no sienten la confianza y el optimismo para desarrollar nuevas técnicas de desarrollo y se dejen llevar por el solo hecho de terminar su labor que se le había encomendado, truncando la relación entre el empleador y el trabajador.

La estimulación intelectual debido a la falta motivación que reciben los trabajadores, en ciertos casos el trabajador se centra solo en realizar la labor encomendada, no se valora la creatividad y el ingenio para realización laborar, despejando todo el optimismo y superación que es muy importante para que se realice el trabajo esperado y a la vez se considere el esfuerzo empleado y contribuido en la organización.

La consideración individualizada, los trabajadores no se enfocan hacia la visión de la empresa dado que los trabajos que se han realizado no tienen ninguna consideración u observación porque no hay una comunicación abierta que les permitan ser cercanos a sus jefes, obstaculizando el surgimiento de nuevas ideas y capacidades, creándose trabajadores reactivos actuando solo para lo que se le contrato evitándose innovaciones que se deberían desarrollar y emplear.

En cuanto al compromiso afectivo, se evidencia falta de compromiso con la organización que genera reducción personal ya que los trabajadores sienten la necesidad de salir de esa rutina y optar por irse a otra empresa ya que no se sienten comprometidos para seguir laborando, esto perjudica racionalmente a la empresa ya que genera pérdida de tiempo para contratar a nuevos trabajadores y realizar nuevamente todo el proceso de capacitación, creándose dificultad en la realización de sus labores de acuerdo a lo que el cliente requiere, ya que quizás no es el mismo a lo que el cliente estaba acostumbrado.

El compromiso continuo, la poca identidad con la organización hace que en los trabajadores surjan pensamientos de renunciar, pero en este

caso no optan por hacerlo ya que sienten que en otra empresa posiblemente sea igual a esta o que sería una pérdida de tiempo retomar nuevamente toda la información que obtuvo a lo largo de su estadía laboral y a su vez emplear técnicas que están al margen de su potencial laboral.

El compromiso normativo, en la empresa existe la falta de identidad hacia la organización, y añadiendo el hecho de que no se brinda el apoyo cuando el trabajador siente la necesidad de ser apoyado por su jefe en ciertas circunstancias especiales, la falta de comprensión hace que idealicen la idea de optar por renunciar e irse a otra empresa que si cumplan con lo que ellos requieren y quizás en la cual ellos se sientan que realmente tiene un compromiso con la organización, por tal caso como empresa se estaría netamente perjudicando, ocasionando muchas dificultades que se remite solo con llevar la falta de personal y la poca demanda de clientes.

El análisis realizado sobre la problemática de estudios, permite formular el siguiente problema general de investigación.

¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?

Asimismo, las variables generales, están expresadas en dimensiones permiten formular los siguientes problemas específicos de investigación.

¿Qué relación existe entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?

¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?

¿Qué relación existe entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?

¿Qué relación existe entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

El liderazgo transformacional es un aspecto de mucha importancia en las empresas que están en constante cambio, porque es uno de los factores que logra que las empresas lleguen a sus objetivos y a los objetivos de sus colaboradores para tener un mejor desarrollo de su organización, este tipo de liderazgo transformacional puede aplicarse tanto a pequeños, medianas y grandes empresas, y que los colaboradores vean a la empresa como una pieza importante ya que le ayuda cada vez aprender nuevas cosas y cumplir retos, por lo que deben inspirarse a sí mismos, motivarse e identificarse con sus metas individuales y organizacionales.

Asimismo, la investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica, la investigación brinda información importante, del estado actual de las variables importantes en el campo de los recursos humanos de las empresas como son el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional. Se busca ofrecer explicaciones importantes sobre el tema que sin duda sirven de base para la realización de nuevas investigaciones que permita contar con nuevas alternativas para afrontar y dar solución a esta problemática. Asimismo, la variable liderazgo transformacional se desarrolla tomando la teoría de Bass (1981) que define como “el líder transformador no acepta el estado de las cosas, sino que se esfuerza apasionadamente por cambiarlo y, a este fin, transforma las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de sus seguidores.” (p.39) y para la variable desarrollo organizacional, se considera la teoría de

Hernández (2011) que dice al respecto “el desarrollo organizacional es fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización” (p. 6).

Justificación Práctica, la investigación contribuye a aportar evidencias empíricas sobre dos variables que son muy actuales, importantes y trascendentes para el funcionamiento de las empresas, porque existe la necesidad de desarrollar la empresa y el bienestar de los colaboradores. Por otro lado, la investigación llega a conclusiones importantes que se ponen al alcance de los encargados de la empresa sujeta de estudio, en términos de recomendaciones y sugerencias que ayuden a mejorar las deficiencias encontradas en relación a las variables investigadas.

Justificación metodológica, la investigación contribuye validando dos instrumentos de recolección de datos, uno para medir la variable liderazgo transformacional y otro para medir la variable desarrollo organizacional, dichos instrumentos fueron sometidos a criterios de validez de contenido, criterio y constructo, así como la confiabilidad, cumpliendo con los parámetros mínimos exigidos para una investigación de estas características.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

### **Objetivos específicos.**

Determinar la relación que existe entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Determinar la relación que existe entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

### **1.4.Limitaciones de la Investigación.**

#### **Limitaciones Bibliográficas**

La bibliografía es escasa, no se han encontrado muchos trabajos de investigaciones que analicen simultáneamente las dos variables y algunas otras resultan siendo obsoletas.

#### **Limitación teórica.**

Ausencia moderada de antecedentes internacionales de los últimos años, relacionadas con la temática presentada que tengan el mismo tipo, nivel, enfoque y diseño de estudio.

#### **Limitación institucional.**

Existe limitaciones al acceso de las bibliotecas de las universidades por factores como horarios restringidos para los visitantes constituyendo limitaciones para acceder a bibliografía importante para el estudio.

**Limitación temporal.**

La investigación demanda de un tiempo importante que permita cumplir los requisitos mínimos de una investigación de licenciatura, la investigadora no dispone del tiempo necesario, por motivos laborales, para hacer una investigación con la rigidez que demanda la misma.

**Limitación económica.**

Existe limitado financiamiento económico para adquirir el material y realizar la investigación adecuada y por también por cuestiones laborales de no tener un ingreso adecuadamente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



## **2.1. Antecedentes de estudios**

### **Antecedentes Internacionales**

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” realizada en la escuela de posgrado de la universidad central de Ecuador para lograr el grado académico de bachiller de psicología industrial tuvo por objetivo Identificar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción de los funcionarios de la subgerencia de vinculación, capacitación y desarrollo de la EP Petroecuador, con un diseño no experimental en una muestra conformada por 79 trabajadores, llega a las siguientes conclusiones:

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

Las dimensiones transformacionales de mayor frecuencia en los líderes son: Motivación Inspiracional (MI) e Influencia Idealizada Atributo (IIA), seguidas de las dimensiones transaccionales Recompensa Contingente (RC) y Dirección por Excepción Activa (DPE-A), existe una relación positiva entre estas dimensiones, esto se explicaría por las siguientes razones: en primer lugar, tal como lo ha expuesto la Teoría, los líderes transformacionales adoptan conductas tanto transformacionales como transaccionales y, en segundo lugar, tanto las variables transformacionales como las transaccionales representan conductas activas de liderazgo.

La similitud observada entre los puntajes transformacionales y transaccionales se debe a que los líderes y colaboradores se desenvuelven en un ambiente laboral estable, individualista, con estructuración jerarquía marcada, toma de decisiones centralizada, tareas estandarizadas y rutinarias, y un sistema de políticas y recompensas extrínsecas que favorece la práctica de un liderazgo basado en principios de regulación, negociación y control.

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

Cruz & Rodea (2014) en su tesis “Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados” realizada en la escuela de licenciatura de la universidad Autónoma del estado de México para optar el grado de licenciado en administración tuvo por objetivo realizar el diagnóstico de los factores del liderazgo transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados en la empresa, con un diseño no experimental en una muestra conformada por 12 trabajadores llega, a las siguientes conclusiones:

El principal objetivo de este trabajo de investigación fue analizar los elementos más sobresalientes de un líder transformacional, si bien sabemos que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados para saber qué elementos del liderazgo transformacional tiene y de cuales carecen posteriormente se hizo una propuesta dando sugerencias a cada uno de los elementos que se consideraron más relevantes en un líder transformador con lo cual se pretende lograr los siguientes objetivos.

Los objetivos de la propuesta y el fin de esta investigación son:

Infundir en los empleados cual fue su resultado del cuestionario aplicado de liderazgo transformacional para que estén conscientes de que elementos deben ser reforzados y cuáles deben ser aplicados

Ayudar a los empleados a reforzar y aplicar los elementos del liderazgo transformacional mediante las sugerencias que se harán a continuación.

Dar a conocer a los empleados que aplicando el liderazgo transformacional el beneficio será mutuo, empresa empleado.

Pérez y Campos (2011) en su tesis “liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico” para la obtención del título en licenciado de administración de empresas en la Universidad Carlos Albizu, desarrollada en una muestra conformada por 200 supervisores, con un diseño descriptivo correlacional, concluye lo siguiente:

Esta búsqueda se desarrolló con el fin para poder saber del estilo de liderazgo como se puede utilizar en grupo de supervisores puertorriqueños. De igual manera, consideramos relacionar si estos atributos presentaban diferencias significativas entre mujeres y hombres. Un total de 200 supervisores/ as participaron en este estudio, 112 mujeres y 88 hombres. Los resultados apoyan la aplicabilidad de la teoría de rango completo de liderazgo en los líderes puertorriqueños. Se determina desigualdad significativa al observar las capacidades de los supervisores/as, presentando las mujeres niveles de liderazgo transformacional y transaccional superiores al poder ver y compararlas con los hombres. No se localizó las diferencias significativas al considerar otras variables demográficas relevantes. Este resultado se argumenta de acuerdo con los hallazgos en otros estudios fuera de Puerto Rico y su participación para el manejo de este tema en nuestro país.

Moreira (2010) en su tesis “Liderazgo transformacional y el desempeño en las organizaciones militares de Madrid” para la obtención del título de licenciado

en administración de empresas en la Universidad Complutense de Madrid, desarrollada en una muestra conformada por 1000 militares, con un diseño descriptivo correlacional, concluye lo siguiente:

El trabajo de investigación se puede llegar a saber del análisis que se aplicó no va llegar a ser igual menos coincidir con la totalidad de muestra que se tomó ya que por esta presente investigación se llegó a saber que el líder transformacional es primordial en las organización para que los colaboradores o seguidores lleguen a brindar una mayor productividad a la empresa, aparte de eso el líder se encontrara satisfecho es por la cual tendrá más energías de seguir motivando a los colaboradores. Sobre los resultados de la satisfacción del líder, eficacia del líder los resultados fueron casi iguales como dicho autor lo menciono, es así como se puede llegar a determinar que en una empresa teniendo un líder con satisfacción, también se tiene un colaborador motivado y que genera una gran productividad.

### **Antecedentes Nacionales**

Guevara (2017) en su tesis “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el personal civil de una institución militar del Callao, 2017”, realizada en la de posgrado de la universidad Cesar Vallejo para optar el título de profesional de Licenciada en Psicología, tuvo por objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el personal civil de una institución militar del Callao, 2017, con un diseño no experimental, en una muestra conformada por 120 empleados civiles pertenecientes a una institución militar del Callao de ambos sexos, así mismo las edades oscilan entre 40 a 60 años y que se encuentran laborando como mínimo 15 años, llega a las siguientes conclusiones:

No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en el personal civil de una institución miliar del Callao, por lo que las características de ambas variables no se encuentran vinculada en la muestra de estudio.

El liderazgo transformacional presenta un nivel promedio a alto en un 52.9% de la muestra participante, lo que indicaría que esta porción de la muestra, presentaría adecuadas habilidades para inspirar en sus seguidores la capacidad para adaptarse y generar cambios a partir de diversas situaciones que afronte la organización.

El liderazgo transformacional presenta un nivel promedio a alto en un 47.1% de los hombres y en un 68.7% de las mujeres, por lo que la frecuencia de este nivel en la variable es mayor en el sexo femenino.

El liderazgo transformacional presenta un nivel promedio a alto en el 51.7% de los adultos tempranos y en un 55.9% de los adultos intermedios, siendo este último grupo el que presenta una ligera tendencia mayor.

El compromiso organizacional presenta un nivel bajo en un 52.9% de la muestra, por lo que existen niveles bajos de obligación y nivel moral por parte del personal civil hacia la institución, estando más vinculados por un compromiso afectivo y de continuidad, debido a mostrarse el predominio de un nivel medio en dichas dimensiones.

El compromiso organizacional presenta un nivel bajo en un 52.8% de los hombres y en un 53.1% de las mujeres, de la misma manera en cuanto a la edad, en donde el 54% de los adultos tempranos y el 50% de los adultos intermedios presentan un nivel bajo de la variable.

No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional según el sexo y la edad 53.

Existe sólo relación inversa y significativa entre la dimensión estimulación inspirada (liderazgo transformacional) y la dimensión Compromiso afectivo (compromiso organizacional).

Algunos resultados podrían estar relacionados al llamado Contrato afectivo psicológico, el cual, según el planteamiento de algunos autores, es necesario

para un adecuado desenvolvimiento del personal civil dentro de instituciones de características castrenses.

Por otro lado, existen otras variables que podrían estar involucradas con los resultados de la presente investigación tales como la inteligencia emocional, la cultura organizacional, entre otros.

Galván (2016) en su tesis “Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016”, realizada en la escuela de magister en la universidad Cesar Vallejo para optar el grado de magister en gestión pública, tuvo por objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016, con un diseño no experimental, en una muestra conformada por 50 trabajadores, llega a las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo general, se han encontrado evidencias para afirmar que el liderazgo transformacional no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho=0.113$  (mínimo nivel de correlación) y  $p=0.436$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

Respecto al objetivo específico 1, se han encontrado evidencias para afirmar que la estimulación intelectual no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho=-0.068$ (no existe correlación) y  $p=0.641$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

Respecto al objetivo específico 2, se han encontrado evidencias para afirmar que la consideración individualizada no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho=0.160$ (mínimo nivel de correlación) y  $p=0.267$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

Respecto al objetivo específico 3, se han encontrado evidencias para afirmar que la motivación e inspiración no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho = 0.122$  (mínimo nivel de correlación) y  $p = 0.397$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

Respecto al objetivo específico 4, se han encontrado evidencias para afirmar que la influencia idealizada o carisma no se relaciona con el desempeño laboral según los resultados obtenidos, donde  $Rho = 0.069$  (no existe correlación) y  $p = 0.635$  mayor que  $0.05$ , lo cual significa que no existe correlación.

Castro (2013) en su tesis “liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo de la universidad nacional del Callao, realizada en la Universidad de San Martín De Porres - Lima, para optar el grado académico de doctor en Educación, tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, a fin de mejorar su liderazgo; con una muestra formada de 50 docentes que forman cargos directivos, llega a las siguientes conclusiones:

La visión compartida está directamente relacionada con la comunicación asertiva del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

La motivación inspiradora permite una relación significativa con el intercambio de experiencias del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

La toma de decisiones participativas permite una relación significativa con la aceptación de riesgos del personal directivo en la Universidad Nacional del Callao, año 2013.

Realizar programas de optimización del clima de trabajo para el personal directivo para aumentar los niveles de productividad y calidad académica durante el periodo de gestión que realiza.

Minaya (2011) en su tesis “el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa n° 5084”, realizada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima, para optar el grado académico de magister en Educación, tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ”, con un diseño descriptivo correlacional, en una muestra conformada por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo, llega a las siguientes conclusiones:

Existe suficiente evidencia empírica para afirmar que El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes hacia el compromiso docente en la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao. Por lo que se puede concluir que a un mejor nivel alcanzado en la percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar un mejor compromiso docente en el personal docente de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao.

Al correlacionar la dimensión Consideración individual del Liderazgo transformacional y la variable Actitudes de Compromiso organizacional docente mediante el estadístico coeficiente de correlación de Pearson se halló una alta correlación positiva por lo que se concluye que la Planificación Educativa y el compromiso de los docentes se relacionan significativamente en docentes y directivos de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao.

La dimensión Estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional se correlación positiva y significativamente con la variable Actitudes de Compromiso docente con los que se comprueba que a una mejor Estimulación intelectual se logra mejores actitudes de compromiso organizacional en docentes.



Existe evidencia empírica suficiente para concluir que la dimensión Motivación Inspiración y la variable Actitudes de Compromiso organizacional docente se correlaciona positiva y significativamente.

Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson evidencia que entre la dimensión Tolerancia psicológica y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes existe una correlación positiva y altamente significativa docentes y directivos de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao.

Peña (2017) en su tesis “Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores en la empresa inversiones ZAMM SAC, para obtener el título profesional de licenciada en administración, tuvo por objeto demostrar la relación de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC , con un diseño no experimental y transeccional, aplicada a una población y muestra de 30 trabajadores, llega a las siguientes conclusiones:

Se logró demostrar la relación del liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017, concluyendo que: se acepta la hipótesis de la investigación y se rechaza la hipótesis nula, existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC, es decir la gestión adecuada del liderazgo transformacional genera compromiso de los trabajadores en la organización.

Se logró establecer la relación entre el carisma y compromiso de continuidad de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC; llegando a la conclusión que el nivel de carisma, y el nivel del compromiso de continuidad se gestiona en forma regular el carisma para la continuidad de los trabajadores en la empresa.

Se logró establecer la relación entre la motivación inspiradora y el compromiso normativo de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM

SAC; llegando a la conclusión que el nivel de la motivación inspiradora, y el nivel del compromiso normativo se gestiona en forma regular la motivación inspiradora para el compromiso normativo para los trabajadores.

Se logró demostrar la relación entre la estimulación intelectual y el compromiso afectivo de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC; llegando a la conclusión que el nivel de la estimulación intelectual y el nivel del compromiso afectivo se gestiona en forma regular la estimulación intelectual para el compromiso afectivo de los trabajadores.

## **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.**

Bass y Avolio (1990) definen al liderazgo transformacional como “aquello que logran resultados mediante el carisma, es decir son carismáticos ante sus seguidores, son una fuente de inspiración para ellos, pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados para estimularlos intelectualmente” (p. 143).

Asimismo, Fishman (2005) al respecto dice “la teoría más estudiada y comprobada es, la teoría del liderazgo transformador creada por Bernard Bass. Se orienta hacia una causa con un significado noble, es decir busca el desarrollo de las personas y se basa en principios morales elevados” (p. 14).

Asimismo, indica que “el líder transformador debe tener la capacidad de elevar el nivel de necesidades de sus seguidores, haciendo que superen sus deseos individualistas” (Fishman, 2005, p. 35)

Contreras (2015), define al liderazgo transformacional como “el liderazgo que es capaz de inspirar y emocionar a los seguidores

para lograr alto nivel de desempeño a través de la visión que tiene el líder” (p. 23).

Castro (2015) sostiene:

El liderazgo transformacional es una gran forma y muy distinto a los demás tipos de liderazgo ya que este líder puede llegar a cambiar las ideas de los colaboradores de una empresa ya que se encarga más que nada de transformar, e interesa en saber qué es lo que les sucede a los demás, alienta a su equipo de trabajo. Este líder se encarga de que la empresa llegue a tener una mayor productividad teniendo colaboradores motivados. (p. 27).

Ramos (2005) sostiene que:

El liderazgo transformacional sabe de la cultura organizacional, también sobre el manejo de los recursos humanos, es por eso que el líder transformacional sus dos puntos principales y en lo que más se enfoca es tener colaboradores motivados y empresa con gran productividad, es por ello que el líder transformacional llega a tener la confianza completa de los colaboradores para que así pueda saber en cada momento que es lo que les puede estar pasando y solucionarlo al momento y así no se llegue a afectar la productividad de la empresa (p. 28).

Lerma (2007) dice:

El liderazgo transformacional consta de lineamientos, que las personas seguirán si sienten que los inspiran confianza, es así como los seguidores se proponen objetivos para que la empresa siga creciendo y sigan trabajando armoniosamente, ya que los colaboradores lo que más quieren es trabajar en un clima laboral agradable, para que así ellos puedan laborar con muchas fuerzas, el liderazgo transformacional, está dependiendo de la orientación de los colaboradores de una empresa, con la labor que realiza cada uno en sus puestos de trabajo. Con el liderazgo transformacional se requiere la total concentración de los colaboradores en su trabajo, quienes serán orientados para aceptar y comprometerse con la misión de la. El líder transformacional tiene el poder de motivar, llegar a hacer cambiar la manera de pensar a los colaboradores,

impulsando a los colaboradores a que actúen por encima de sus propias exigencias de su puesto de trabajo, logrando cambios en el grupo de trabajo y en las organizaciones. (p. 10).

El líder transformacional se encarga de alentar a sus seguidores para que así ellos se sientan motivados y en el momento que haya un problema se pueda solucionar rápidamente, ya que va haber apoyo mutuo y también trabajo en equipo, de esa manera el rendimiento del colaborador se tendría buenos resultados.

#### **2.2.1.2. Importancia del liderazgo transformacional.**

El liderazgo es una variable muy importante, porque involucra muchos aspectos importantes en la empresa, como son las personas y el crecimiento de la misma empresa, considerando imprescindible que el liderazgo desde antes que nazca la empresa, durante el crecimiento de la misma. Es decir, el líder busca el correcto rumbo que debe tener la empresa para su crecimiento y consolidación dentro de mundo competitivo de los mercados.

El líder es importante antes que nazca la empresa, porque dirige la fase de planificación y creación de la misma, definiendo el rubro o modelo del negocio que se pretende emprender, analiza la tendencia en el mercado de ese rubro, determinado esto la correcta toma de decisiones.

Ahora bien, también es importante cuando ya la empresa se constituye porque ahora la empresa necesita crecer, analizar los problemas que puedan surgir al escalar o posicionarse la empresa en el mercado, analizar qué factores necesita mejorar la empresa para poder satisfacer las necesidades que tiene la población o los clientes, el líder analiza las formas de optimizar los procesos, es decir, el líder define y establece el sistema o modelo de gestión con que se desarrollará durante el tiempo de vida de la empresa.

Por último, el líder es importante, también cuando ya la empresa se estabiliza, porque ahora se necesita analizar los factores que permitan dominar el sector en el que está inmersa la empresa.

En conclusión, el líder es importante en las tres etapas de desarrollo de la empresa, porque una empresa sin un líder al frente de la misma, no podrá desarrollarse, no podrá crecer, y por ende no podrá mantenerse en el mercado, frente a la competencia.

Al respecto, Fishman (2015) explica que:

Un buen liderazgo transformacional llevara a ser más efectivo en el manejo de la gente y en el logro de resultados, este tipo de líder orienta precisamente sus esfuerzos, hacia causas trascendentales como el desarrollo de las personas y su entorno, influye en movilizar a terceras personas hacia causas que tengan significados mayor que uno mismo. (p. 45).

Asimismo, Contreras (2015) enfatiza la importancia del liderazgo transformacional al empoderamiento que deben tener estos en las empresas, “ese concepto de empoderamiento hace referencia al desplazamiento del poder hacia las personas de la organización, asignándoles roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades” (p. 23).

El autor indica que el liderazgo colectivo, dentro de la ética directiva en la que los trabajadores intervienen en la planeación y organización de su trabajo y así se evita el riesgo que implica la centralización del poder en las organizaciones, con todas las consecuencias que ya se conocen.

Con lo aportado, se entiende que el liderazgo transformacional es de mucha importancia en cualquier tipo de organización (grande, mediana, o pequeña) ya que este tipo de líder penetra en forma positiva para el desarrollo de las personas que estén dentro de la

empresa, por ende, al tener un personal motivado y a gusto se pondrá la misma visión que la organización.

### **2.2.1.3. Características del liderazgo transformacional.**

Entender las características del liderazgo transformacional, es entender primero donde nace el liderazgo transformacional, es decir en el modelo de Bass que se centra en el modelo de Burns (1978) que desde esa época ya se hablaba de dos tipos de liderazgo que eran el transaccional y el transformacional.

El líder transaccional, surge de la manera como intercambian el líder y os seguidores en la manera como trabajan y recién algo a cambio del trabajo.

Por el contrario, Bass (1981) se preocupó por estudiar el comportamiento de las personas dentro de la organización y desde ahí desarrollo su modelo de liderazgo transformacional.

En el marco de esta teoría de Bass (1981), se distinguen las características que se mencionan a continuación:

*Motivan a sus seguidores.* Este liderazgo se encarga o se preocupa en demasía por motivar a las personas en base a sus necesidades básicas, la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal, transformándolas.

*Visión de sus seguidores.* La influencia de este tipo de líderes, producen cambios de visión en sus seguidores que impulsan a dejar sus beneficios personales que los colectivos, es decir buscan el interés colectivo, aunque no tuvieran satisfechas sus necesidades básicas como salud, seguridad o amor.

*Carismáticos a inspiradores.* Estos líderes muestran su influencia de su carácter mediante sus comportamientos ejemplares, estos líderes

acaban siendo modelos de imitar por sus seguidores, éstos se identifican con el líder, con sus creencias, con sus valores y con sus objetivos.

*Prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponibles para ellos.* Estos líderes se preocupan por sus seguidores promoviendo su desarrollo y crecimiento personal y profesional, los estimulan de manera intelectual que los motive a realizar trabajos novedosos a pesar de su dificultad o su posible enfrentamiento a los problemas.

*Generan vínculos emocionales a sus seguidores.* Estos líderes logran general un vínculo emocional muy fuerte con sus seguidores, logrando tener una visión compartida con ellos sobre los objetivos trazados.

*Son líderes autorregulados.* Estos líderes tienen un autoconcepto positivos, les interesa saber cuáles son las expectativas de sus seguidores. Son autorregulados porque logran un equilibrio entre las expectativas y su comportamiento para ser mas eficaces.

*Promueven la cooperación.* Tratan de lograr una unión dentro de la organización, buscan que todos los miembros se entiendan y todos tengan satisfechos sus expectativas tanto personales como el de la organización.

*Promueven el efecto cascada o domino.* Estos líderes buscan que sus seguidores se transformen también en líderes transformacionales potenciales, con la finalidad que la organización sea sostenible en el tiempo.

*Estimulan intelectualmente a sus seguidores.* Esta característica se realiza con la finalidad de que enfoquen la solución de los problemas con las que en enfrentan a diario en la organización.

*Rol simbólico de autoridad.* De esta manera logran a los colaboradores en agentes responsables, demostrándoles que son importantes dentro de la organización.

*Se definen con valores morales.* Demuestran el afecto a sus seguidores con los valores de confianza, admiración, lealtad y el respeto, demostrándoles su admiración por ellos, logrando con esto que sus seguidores se identifiquen con la organizacional.

*Reducen al mínimo sus errores.* Esto busca lograrlo anticipándose a los posibles errores para que estos no se produzcan, pero cuando ya no se puede controlar y ocurre el error, entonces intentan tomarlos como una oportunidad de aprendizaje.

*Es creativo.* Incentiva a sus seguidores a buscar nuevas ideas, le incentiva a la creatividad para que sean independientes en la solución de sus tareas.

*Es interactivo.* Buscan lograr una sinergia dentro de la empresa u organización, centrándose en buscar el perfeccionamiento de los miembros de la organización.

#### **2.2.1.4. Teorías relacionadas al liderazgo transformacional.**

##### **Teoría de liderazgo transformacional de Bass y Burns (1981).**

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Burns desarrollada en 1981, habla de un liderazgo transformacional opuesto al liderazgo transaccional, entendiendo esto como más rutinario y diario.

El liderazgo transformacional como dice Bass, logró resultados excepcionales en base a la motivación sobre las cuales operan los colaboradores, es decir este liderazgo busca cambiar al individuo desde una perspectiva que van desde la motivación hasta el



compromiso. Bass (1981) dice “el liderazgo transformacional eleva los deseos de logro u autodesarrollo de sus seguidores, mientras que a la vez promueven los grupales u organizacionales” (p.142).

Esta teoría, en vez de responder al interés personal de los seguidores, está enfocada en despertar interés en el individuo un alto conocimiento de tema claves para el grupo y la organización. Al respecto “mientras aumenta la confianza de sus seguidores gradualmente los mueven los intereses para la existencia hacia interés de crecimiento grupales” (Burns, 1978, p. 42).

Estos tipos de líderes con carismáticos y son fuente de inspiración de sus seguidores, al respecto Bass y Avolio (1990) dicen “los resultados se logran de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; tratan individualmente para satisfacer las necesidades de sus subordinados y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados” (p. 121).

### **Principios del liderazgo transformacional.**

Bass (1990), da a entender que el principal valor de las organizaciones son las personas y que el liderazgo transformacional juega un rol primordial dentro del desarrollo de las mismas, enfatizando los siguientes principios que se detallan a continuación:

#### *Crear una visión inspiradora del futuro:*

- Desarrolla su actuar como un ejemplo digno de imitar por sus seguidores.
- Analiza todos los aspectos de la organización, reconociendo sus recursos, posibilidades y debilidades.
- Se preocupa por conocer los valores de las personas.
- Desarrolla una visión para el equipo que comience con la exposición de la misión, el camino que hay que recorrer y la visión, lo que se desea alcanzar.

*Motivar a la gente a comprar y entregarse en el logro de la visión.*

- Desarrolla una visión auspiciosa
- Desarrollo estrategias adecuadas de motivación a sus seguidores.
- Hace el seguimiento de los niveles de satisfacción de los colaboradores.

*Gestionar la entrega de la visión.*

- Relaciona una gestión eficaz con la gestión sensible entre sus miembros.
- Explica las funciones y responsabilidades a cada integrante de la organización, para conectarse con los planes estratégicos.
- Se formulan objetivos de corto, mediano largo plazo enfocados en la motivación del personal.
- Se preocupa en ser un modelo de trabajo permanente y perseverante.
- Fomenta la comunicación permanente, retroalimentándose en la importancia que la merece.

*Construir relaciones cada vez más fuertes, basadas en la confianza.*

- Se centra en atender a sus seguidores y se esfuerza con ayudarlo a alcanzar sus objetivos personales y profesionales.
- Entiende que el éxito de una organización es un proceso a largo plazo.
- Se preocupa por conocer a las personas de manera individual para comprender sus necesidades y ayudarlos a superar los mismos.
- Se orienta a construir relaciones, ganar confianza y ayudar a individuos a crecer.

### **Aspectos relevantes de la teoría de Bass (1981)**

Bass (1981), identifica aspectos básicos, pero a la vez importantes para el desarrollo de este tipo de liderazgo, a continuación, se cita cada una de ellas:

- Mientras el líder transformacional busca transformar la organización, existen tacitas promesas a los seguidores de que los también sean transformados en líderes transformacionales.
- Estos líderes son a menudo carismáticos, no cayendo en el narcisismo, estos líderes incitan a creer en uno mismo más que en otros.
- Una, quizás de las trampas del liderazgo transformacional es la pasión y la confianza que pueden ser errores de la verdad y de la realidad, mientras es verdad que grandes cosas pueden ser alcanzadas por un liderazgo entusiasta, también es verdad que mucha gente apasionada pone caer en un abismo sin fondo.
- Paradójicamente la energía que obtiene la gente puede también causarles a ellos la rendición. El líder transformacional a menudo tiene grandes cantidades de entusiasmo, puede desgastarlo en sus seguidores.
- El líder transformacional busca la definición de transformación, cuando la organización no necesita transformarse, la gente está feliz como esta, en ese caso el líder se siente frustrado.

#### **2.2.1.5. Dimensiones del liderazgo transformacional.**

##### **Carisma.**

Bass y Burns (1981) dicen que “el carisma es visto como muy necesario, pero no suficiente para caracterizar a un líder transformacional, por ejemplo, el carisma puede mover estrellas, pero no necesariamente buenos líderes” (p. 4).

Real Academia de la lengua española (2010) define a carisma como “la capacidad de ciertas personas para atraer y cautivar a los demás. Un sujeto carismático logra despertar la admiración del prójimo con facilidad y de manera natural” (p. 56).

## **Estimulación intelectual.**

Bass y Burns (1981) lo definen como

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un pensamiento y examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. (p. 142).

Lussier (2015) define de la siguiente manera:

Es la forma de pensar creativa e innovadora del líder carismático y transformacional. Ellos alientan a los seguidores a enfocarse de formas nuevas en problemas antiguos y conocidos, al estimular el pensamiento nuevo, el líder transformacional inspira a los seguidores a cuestionar a sus suposiciones y aprender a resolver los problemas de forma creativa. (p. 47).

Fishman (2015) dice “Implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas”. (p.22).

## **Inspiración y expectativa.**

Bass y Burns (1981). Dice que “los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo” (p. 98).

Lussier (2015) define a esta dimensión como:

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de comunicar apasionadamente una visión idealista del futuro, es decir que emplean explicaciones visionarias convincentes para representar lo que el grupo de trabajo puede lograr y lo que significaras para ellos, luego se observara que los trabajadores están motivados e

inspirados para alcanzar metas organizacionales desafiantes (p. 143).

Fishman D. (2015) Se relaciona con la capacidad de líder para comunicar visiones transcendentales que involucren los demás. (p.22).

### **Consideración individualizada.**

Lussier y Achua (2016) sostiene:

(...) utilizan un modelo de desarrollo individualizado que responde a las necesidades y preocupaciones del seguidor. Los estudios han descubierto que, en las relaciones diádicas, caracterizadas por fuertes intercambios líder-seguidor individualizados, los seguidores perciben un gran sentido de valor propio. Se descubrió que los líderes transformacionales, en buena medida apoyan el desarrollo de estas relaciones de intercambio (p.337).

Avolio y Bass (2000), citado por Vásquez (2017) sostiene:

El líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo (p. 41).

Fishman D. (2015) “Implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo”. (p. 22).

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable desarrollo organizacional**

### **2.2.2.1. Definiciones del desarrollo organizacional**

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), define al desarrollo organizacional como “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”. (p. 21).

Asimismo, una de las más amplias definiciones de desarrollo organizacional es la de Beckhard (1969) donde indica que "un esfuerzo planeado en la organización, controlado desde el nivel más alto que incrementa la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta". (p. 19).

Dicha definición es aplicable casi a cualquier técnica o práctica administrativa utilizada en un intento de reingeniería de personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio positivo. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezcan laboralmente en su puesto, o una comunicación acertada y fluida para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard, Desarrollo organizacional involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos, cubre a la organización, porque involucra al sistema entero.

Por otro lado, Bennis, (1969) define al desarrollo organizacional como:

Una busca del logro, un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa. (p.16).

Estas definiciones aclaran los términos del campo del desarrollo organizacional y sugieren la razón por la cual es una estrategia de cambio tan poderosa para las organizaciones. La naturaleza del Desarrollo organizacional, de participación y de colaboración enfocada a los problemas, guía la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización a medida que trabajan en sus problemas y oportunidades más importantes en formas diseñadas para conducir resultados exitosos para así obtener un grado más alto de desarrollo organizacional como empresa.

#### **2.2.2.2. Importancia del desarrollo organizacional**

La importancia del desarrollo organizacional está fundamentada en el recurso humano de la organización, puesto que las personas son un factor importante de la cual depende el éxito o fracaso de la misma.

En los últimos años, a nivel mundial diversas empresas han cerrado sus puertas o porque malas decisiones llevaron a perder el rumbo de su existencia, en muchos casos porque no supieron adelantarse a los cambios de su entorno, es decir no pudieron adaptarse a las exigencias de un mercado más competitivo.

A la vista tenemos una sociedad cada vez competitiva, dinámica debido a que la velocidad de la información se incrementa constantemente, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio de adaptación al igual que sus integrantes.

Para el logro de estos cambios, existe el desarrollo organizacional que se convierte en un aspecto muy importante dentro de las organizaciones, debido a las siguientes razones:

“El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento, de los administradores a nivel gerencial y de sus responsabilidades en el manejo adecuado a la diversidad” (Hernández et al. 2011, p. 11).

“El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los colaboradores” (Hernández et al. 2011, p. 11).

“El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad” (Hernández et al. 2011, p. 11).

“El desarrollo organizacional apoya a las empresas en los tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante” (Hernández et al. 2011, p. 11).

Mediante estos aspectos importantes del desarrollo organizacional, busca que la planeación de la organización este de acuerdo a sus necesidades, requerimientos o peticiones de la misma organización, se enfoca en las características de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo.

#### **2.2.2.3. Características del desarrollo organizacional.**

Según Hernández et al. (2011), las características del desarrollo organizacional están comprendidas en:

- *Organicidad.* Las organizaciones son sistemas y deben integrar intereses, los objetivos de la empresa necesitan ser asimilados,



coordinados por las personas, debe haber interacción e integración entre las personas, la estructura y los procesos de la organización.

- *Descentralización.* Para el logro de la organización se necesita que se promuevan los valores humanos y la buena predisposición de las personas que la componen y la pro actividad del todo el grupo, de tal manera que cuando se quiera operar el cambio e importante la percepción que tienen las personas de la organización.
- *Claridad de los objetivos.* El desarrollo organización necesita la determinación de un modelo sobre la base del diagnóstico previo o la participación de un consultor externo.
- *Autoanálisis.* Las organizaciones necesitan realizar una autoevaluación, es decir auto examinarse para determinar ciertas irregularidades en la organización y de esta manera hallar estrategias de solución oportunas, siendo para esto importantes la visión, a donde se quiere ir y la identidad con la empresa de sus colaboradores.
- *Adaptación.* Las organizaciones deben tener planes de contingencia para poder subsistir a las necesidades de adaptación, dicha adaptación debe realizarse en óptimas condiciones, adecuarse a la opinión social, a la competencia y a las leyes y reglamentos.
- *Dinamismo estructural.* Las necesidades de adaptación al cambio surgen de necesidades puntuales, en este sentido la organización debe tener una estructura rígida y enfocada al desarrollo de la organización.
- *Formación de grupos.* En el desarrollo organizacional depende mucho del trabajo en equipo, donde se debe proponer la cooperación y la capacidad de superar problemas individuales para el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro, el desarrollo organizacional según Chiavenato (2007), son las que se detallan a continuación:

- *Orientación sistémica:* el desarrollo organizacional se enfoca principalmente al estudio de las interacciones de las partes de la organización, a las relaciones laborales, entre personas, la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que las partes trabajen en conjunto con eficacia.
- *Agente de cambio:* el desarrollo organizacional utiliza varios agentes de cambio, siendo el agente principal de cambio un consultor externo. el gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno que en relación con el administrador y el agente interno coordinan el programa.
- *Solución de problemas:* el desarrollo organizacional no solo se preocupa de resolver y analizar problemas en el marco teórico, sino que también busca las soluciones utilizando la investigación-acción, que es su característica fundamental.
- *Aprendizaje experimental:* los participantes deben aprender a solucionar experimentalmente en el ambiente los problemas, no solo deben quedarse con una solución teórica si no que deben llevar a la practica la solución.
- *Proceso grupal:* el desarrollo organizacional se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, debates, conflictos intergrupales, etc. Con el afán de lograr mejorar las relaciones interpersonales, abrir los canales de comunicación y estimular la responsabilidad en las personas.
- *Retroalimentación:* El desarrollo organizacional busca proporcionar retroalimentación a los participantes, para que estos logren y fundamenten su decisión en datos tangibles. La retroalimentación sirve para entregarnos información de regreso acerca de algún comportamiento, se efectúa para medir y comprobar que los

resultados de una transformación este dentro de los rangos establecidos y si no corregirlos para que estos se estabilicen

- *Orientación situacional*: el desarrollo organizacional no es un proceso rígido ni inmutable, sino situacional y orientado a la contingencia. Los participantes analizan las diversas alternativas y no se basan en una sola manera de solucionar un problema.
- *Derecho de equipos*: En el desarrollo organizacional el objetivo principal es construir mejores equipos de trabajo dentro de la organización, el énfasis se hace tanto en grupos pequeños como en grandes, propone cooperación y enseña para superar diferencias tanto individuales y grupales.

El desarrollo organizacional debe tomar la organización como un todo para que este cambio sea efectivo, es necesario para que este cambio ocurra, que en la organización trabajen en conjunto todas sus partes para poder así resolver los problemas y aprovechar las oportunidades en conjunto.

#### **2.2.2.4. Teorías relacionadas a la variable desarrollo organizacional**

##### **El enfoque de desarrollo organizacional de Hernández (2011)**

Hernández et al. (2011) explica, el movimiento del desarrollo organizacional como un conjunto de ideas sobre el hombre, organización y ambiente, con la finalidad de facilitar el desarrollo de las organizaciones, basadas en los siguientes fundamentos de dicha teoría:

- El desarrollo organizacional es el resultado de los esfuerzos de la teoría conductista para promover el cambio y la flexibilidad organizacional.

- Las investigaciones sobre la motivación en las personas, son un factor muy importante en el desarrollo de las organizaciones basadas en la dinámica motivacional de las personas.
- Los diversos cambios que hay en el mundo, que son: las rápidas transformaciones en el ámbito organizacional, el aumento de tamaño y de la complejidad de las organizaciones, la inserción de las nuevas tecnologías y la complejidad de la misma y por último los cambios en la conducta administrativa.
- La fusión de las dos tendencias en el estudio de las organizaciones, por un lado, la estructura de las organizaciones y por otro lado la conducta humana en las organizaciones, estas dos variables integran un enfoque sistémico.
- Los estudios de los conflictos interpersonales, en pequeños grupos que pasaron de la administración pública y que pasaron por varias organizaciones, recibiendo modelos, procedimientos y métodos de diagnóstico de situaciones y de acción.
- Por último, los modelos de desarrollo organizacional se basan en cuatro variables fundamentales que son: el ambiente, la organización, el grupo y el individuo.

El desarrollo organizacional considera dentro de su enfoque de sistemas el de sistema abierto, en principio se debe tener en cuenta que por naturaleza todo sistema es adaptable.

El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, en una empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos a saber:

- Operacionales: captan procesan y reportan información de carácter repetitivo con pasos lógicos y periódicos.

- Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección, puede optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones. (p.102).

Según el enfoque de sistemas abiertos las organizaciones pueden ser desde tres niveles:

- El nivel más alto abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como los sistemas de recompensas y medición y la cultura organizacional.
- El nivel siguiente involucra a un grupo o departamento para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
- El nivel base considera el trabajo individual o el puesto, esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Para saber si realmente considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica colocar cada nivel, y de qué manera cada uno de estos afecta al otro.

Todos estos niveles en conclusión deben perseguir un objetivo en común para el bienestar de la organización para la cual se debe implementar todos estos enfoques, así se verán resultados en el crecimiento y avance del desarrollo organización de la empresa.

### **Los cambios y la organización.**

Hernández (2011) explica, en su modelo, que el desarrollo de las organizaciones está relacionado a los cambios y a la capacidad de adaptación de las empresas al cambio que constantemente ocurre en el mundo:

- *Un nuevo concepto de organización.*

El desarrollo organizacional, busca transformar a las organizaciones mecanicistas en organizaciones orgánicas, la organización vive en permanente dinámica con el medio donde se desenvuelve, esta estructurada y dinamizada con este medio, por otro lado, interactúa con su personal con el régimen de recompensas y contribuciones.

- *El concepto de cultura organizacional*

La cultura organizacional no es estática, sino que maneja hábitos, creencias, valores y tradiciones, donde existen normas formales e informales es decir no escritas, que orienta la conducta y les dan sentido a las acciones de los colaboradores. Por otro lado, las normas deben ser flexibles para lograr la eficacia de su aplicación,

- *Clima organizacional*

El clima se entiende por sentimientos, aptitudes, valores, interacciones y normas grupales, que se desarrolla en el medio interno relacionándose con la moral y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores en dos extremos positivos y negativos.

- *Clima de la cultura y de la organización.*

Se tiende por organización un sistema complejo, con características propias de su cultura y su organización, ese conjunto de variables debe analizarse, observarse y perfeccionarse permanentemente en la organización sin descuidar la motivación y la productividad. Este sistema involucra adaptabilidad, sentido de identidad, perspectiva e integración entre los participantes.

- *Concepto de cambio.*

El cambio se entiende como la transición de una situación a otra diferentes para mejora, el cambio involucra ruptura, transformación perturbación e interrupción.

Es una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presenten según Martha Alles (2008) menciona:

### **Intervenciones recientes en el ámbito del desarrollo organizacional**

Se explica el objetivo y la operatividad de cada intervención según menciona Guizar (2010) que indica que entre las categorías clasificadas de “proceso humano”, se encuentran las conferencias de investigación y los llamados grupos de enfoque “focus group”.

El paquete de intervenciones de “administración de recursos humanos” se encuentra en la intervención conocida como administración de la adversidad de fuerzas de trabajo.

En las llamadas “intervenciones estratégicas” se puede mencionar el desarrollo transorganizacional. (p. 298).

### **Competencias del profesional de Desarrollo Organizacional**

Guizar (2010), se debe tener y analizar las diversas competencias que un buen profesional del desarrollo organizacional requiere, dentro de ellas se encuentran según:

- Capacidad de diagnóstico
- Conocimientos básicos de los métodos de las ciencias de la conducta
- Empatía con las situaciones que se presentan en la empresa
- Capacidad para establecer metas definidas
- Capacidad para la resolución de problemas
- Capacidad para reconocer sus fortalezas y áreas de mejora mediante una auto evaluación periódica. (p. 123).

### **Proceso del desarrollo organizacional**

Según Chiavenato (2007) dice que el proceso de desarrollo organizacional consta de tres etapas y una evaluación:

- Recolección y análisis de datos: determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.
- Diagnóstico organizacional. Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
- Acción de intervención. Fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. La acción de intervención es la fase de acción planeada en el proceso de Desarrollo Organizacional que sigue a la fase de diagnóstico. En la fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, puesto que éste es continuo. La intervención puede efectuarse mediante diversas técnicas.
- Evaluación. Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa. (p. 65).

#### **2.2.2.5. Dimensiones del desarrollo organizacional.**

##### **Estructura organizacional**

Según Hernández et al. (2011) la define como “una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que idealmente cada serie de acciones esta fundamentalmente relacionados con los propósitos de la organización” (p. 243).

Robbins (2005) define a la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización,



cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p. 234).

### **Trabajo en equipo**

Hernández et al. (2011) define “al trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p. 245).

La organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura [UNESCO, 2012] la define como:

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. (p. 24).

### **Relaciones humanas**

Hernández et al. (2011) dice “es todo acto en el que intervienen dos o más personas, se considera relaciones humanas al contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad” (p. 56).

Robbins (2005) lo define como:

Un grupo como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad. Los individuos se unen en grupos o son asignados a ellos para lograr diversos propósitos. Cuando un administrador forma un grupo para ayudar al logro de los objetivos de la organización, se le considera un grupo formal. Existe un grupo informal cuando el propósito fundamental de sus miembros al unirse es la amistad. (142).

### **Cultura organizacional.**

Hernández et al. (2011) define como:

Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los

mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman” (p. 142).

Robbins (2005) dice que la cultura organizacional es un “sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan”. (p. 132).

## **2.2. Definición conceptual de la terminología empleada**

### **Trabajo en equipo.**

Es la habilidad para participar activamente para una meta en común, incluso cuando no están directamente relacionada con el interés propio, pero si con el de la organización. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

### **Colaboración.**

Capacidad de trabajar colaborando con grupos multidisciplinares con compañeros de trabajo muy distintos.

### **Competencia.**

Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender la esencia de los aspectos complejos. Poseer una buena capacidad de discernimiento.

### **Liderazgo**

Acotando el concepto de liderazgo de grupos podría definirse como la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de tareas, objetivos y prioridades. Proveer el coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

## **Cambio**

Palabra clave en el desarrollo organizacional implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y practicas es decir proporcionale un enfoque funcional a la organización.

## **Administración del cambio.**

Se centra en el valor de los costos, a calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo caracteriza al desarrollo organizacional es su interés por la transferencia de conocimiento y habilidades para que el sistema le sea más fácil de manejar el cambio en el futuro.

## **Organización.**

Real academia española (2017) define: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. (p. 34).

## **Enfoque.**

Real academia española (2017) define: “Acción y efecto de enfocar” “Enfocar Dirigir la atención o el interés hacia un asunto o problema desde unos supuestos previos, para tratar de resolverlo acertadamente”. (p. 34).

## **Subordinado.**

Real academia española (2017) define: “Dicho de una persona: Sujeta a otra o dependiente de ella” (p. 32).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de investigación.**

La presente investigación está enmarcada dentro de las investigaciones de tipo descriptivo, porque su principal objetivo es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) dice, “que los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 92)”.

Asimismo, el tipo de investigación de acuerdo a los momentos de aplicación de los instrumentos es de tipo transversal porque se encargan de recolectar datos en un solo momento, es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Según Hernández et al. (2014) indica:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p. 154)

#### **Diseño de investigación**

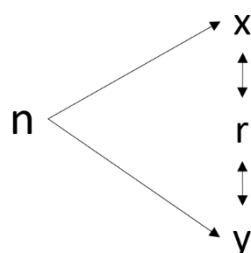
El presente estudio responde al diseño de estudio descriptivo correlacional, porque su objetivo principal es determinar la relación que existe entre dos variables, en este caso determinaremos la relación que existe entre el liderazgo transformacional y desarrollo empresarial los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco

Hernández, et al. (2014) indica que:

Los estudios descriptivos sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una

investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p. 91)

El esquema de las investigaciones de diseño correlacional es la que se muestra a continuación:



Donde:

n= Tamaño de la muestra

x= Liderazgo transformacional

y= Desarrollo organizacional

r= Relación entre las variables

### 3.2. Población y muestra.

#### Población.

Para la presente investigación la población del siguiente trabajo de investigación está conformada por todos los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú

Tabla 1

*Población de colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú*

	Número de colaboradores	%
<i>Asistente de administración</i>	1	1.43
<i>Área de contabilidad</i>	15	21.41
<i>Área de servicios generales</i>	15	21.41
<i>Área de ventas</i>	20	28.6
<i>Área de logística</i>	19	27.2
Total	70	100.00

Según Hernández et al. (2010) una población es definida como: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 174)

Según Miján, A. (2002) dice que “Las poblaciones se superponen y se contienen unas a otras y, por ello, debemos establecer criterios que nos permitan identificar claramente a ese conjunto de sujetos que comparten características comunes”. (p. 264).

### **Muestra**

La muestra está conformada por 60 colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú correspondientes a las distintas áreas administrativas mencionadas., siendo una muestra probabilística de tipo aleatorio simple, puesto que cualquier colaborador ha tenido la probabilidad de ser parte de la muestra, con este tipo de muestra se pudo determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y desarrollo organizacional.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N : Marco muestral.
- Z : Nivel de confianza.
- p : Atributo/probabilidad.
- q : Complemento de p.
- $\alpha$  : Error alfa.
- d : Precisión.
- n : Tamaño de la muestra.

**Cálculo:**

$$n = \frac{70 * 1,960^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (70 - 1) + 1.960^2 * 0.5 * 0.5} = 60$$

Según Miján, A. (2002) “La obtención de muestras es un proceso habitual que se realiza, con mayor o menor fortuna, por parte de todos los investigadores, teóricamente la muestra representativa es un sub conjunto de la población”. (p. 264).

### **3.3. Hipótesis.**

#### **Hipótesis General**

Ho: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

#### **Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018



### **3.4. Variables – Operacionalización.**

#### **Definición conceptual del liderazgo transformacional**

Bass y Avolio (2006) la define como:

Es un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p. 35).

#### **Definición operacional del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional, es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones, expresados en términos de 40 ítems, que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto a las características del liderazgo transformacional de su jefe o gerente.

#### **Definición conceptual del desarrollo organizacional**

Hernández et al. (2011) la define como:

Es un esfuerzo planeado, a través de toda la organización y dirigidos desde arriba, para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento. (p. 43).

#### **Definición operacional del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones, en 4 dimensiones, expresados en términos de 40 ítems, que permitieron medir la percepción de los colaboradores respecto al desarrollo de la organización donde laboran.

Tabla 2  
Operacionalización de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Carisma	Imagen idealizada	1 al 10		
	Sinceridad			
	Preocupación por los demás			
Estimulación intelectual	Manejo de interés	11 - 20	1 : Nunca 2 : Casi nunca 3 : A veces 4 : Casi siempre 5 : Siempre	Alto 53-59 Medio 43-53 Bajo 35-43
	Sensibilización de los problemas			
	Incremento de la capacidad de pensar			
Inspiración y expectativa	Mensajes positivos	21 – 30		
	Motivación			
	Confianza			
Consideración individualizada	Recompensas	31 - 40		
	Reconocimientos al esfuerzo			
	Logro de objetivos específicos			

Tabla 3  
Operacionalización de la variable desarrollo organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Estructura organizacional	Delegar funciones.	1 al 10		
	Objetivos verificables.			
	Cumplimiento de deberes y derechos.			
Trabajo en equipo	Desarrollo de tareas	11 - 20	1 : Nunca 2 : Casi nunca 3 : A veces 4 : Casi siempre 5 : Siempre	Alto 51-56 Medio 42-51 Bajo 35-42
	Potenciación de esfuerzos.			
	Aumento de la eficacia			
Relaciones humanas	Relación colectiva	21 – 30		
	Respeto a las normas			
	Intercambio de ideas			
Cultura organizacional	Identidad	31 - 40		
	Capacidades directivas			
	comunicación			

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos de investigación.**

La investigación se desarrolla bajo los lineamientos del método científico, este método consiste en las observaciones que sucede en los procesos que desarrollara el investigador, y también evalúa las comprobaciones de la experimentación para respaldar por observaciones y experimentos.

Ruiz (2007) “Indica que es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para poder desarrollar las formas de existencia para desentrañar las conexiones interna y externa (p. 6)”.

Asimismo, se desarrolla también mediante el método cuantitativo, ya que tiene como objetivos recolectar respuestas de la población mediante encuestas a una población definida por el investigador. Tiene como finalidad tomar decisiones efectivas que ayuden alcanzar aquellos que estamos desarrollando.

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las 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. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal, 2006, p.57.)

#### **Técnica.**

En el desarrollo de la presente investigación se hizo uso de diferentes técnicas de investigación que se encuentran relacionadas en su mayoría con el análisis bibliográfico las que fueron aplicadas durante todo el proceso de la investigación, primero se utilizó la técnica de observación para poder determinar cuáles son los problemas que afronta la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco.

Bernal (2006), “indica que es un procedimiento que empleamos como el sujeto de conocimiento para poder captar la realidad, se constituye en el instrumento cotidiano para entrar en contacto con los fenómenos” (p. 40)

Asimismo, se utiliza el fichaje para la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias con el objetivo de redactar correctamente el marco teórico de la investigación, también se realizó dos cuestionarios como principal fuente de recolección de datos para evaluar el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.

Carrasco (2005), define a la encuesta como: “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).

### **3.6. Descripción de instrumentos utilizados**

El instrumento utilizado para el propósito de la investigación es el cuestionario, en base a la escala de Likert, con alternativas politómicas respecto a la variable liderazgo transformacional tiene un cuestionario de 40 ítems, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del cuadro de operacionalización de variables. Por otro lado, la variable desarrollo organizacional tiene un cuestionario de 40 ítems en base a la escala de Likert, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones del cuadro de operacionalización de variables.

Bernal (2002) “indica que la encuesta es un método que se realiza por medios de interrogación, observando los aspectos relativos a los grupos. Es un proceso de investigación para conocer nuestro objetivo de estudio” (p. 3).

## **Instrumento I: Cuestionario liderazgo transformacional**

### **Ficha Técnica**

Nombre	: Cuestionario de liderazgo transformacional
Autor	: Wendy Nicole Morales Torres
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del PERÚ
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

### **Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones del liderazgo transformacional dentro de una organización como son: carisma, estimulación intelectual, inspiración y expectativa y consideración individualizada. La escala consta de 40 ítems, de los cuales 10 son para la dimensión carisma, 10 ítems para la dimensión estimulación intelectual y 10 ítems para la dimensión inspiración y expectativa y 10 ítems para la dimensión consideración individualizada.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

## **Instrumento II: Cuestionario de desarrollo organizacional**

### **Ficha Técnica**

Nombre	: Cuestionario de desarrollo organizacional
Autor	: Wendy Nicole Morales Torres
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del PERÚ
Materiales	: Hoja de aplicación y lapicero

### **Descripción:**

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir cuatro dimensiones del desarrollo organizacional dentro de una organización como son: estructura organizacional, trabajo en equipo, relaciones humanas, cultura organizacional. La escala consta de 40 ítems, de los cuales 10 son para la dimensión estructura organizacional, 10 ítems para la dimensión trabajo en equipo, 10 relaciones humanas y 10 ítems para la dimensión cultura organizacional.

### **Normas de aplicación.**

La aplicación puede darse de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El análisis propuesto siguió los siguientes pasos:

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración del análisis exploratorio de datos. Con este análisis se verificó si algunos supuestos importantes (valores externos, valores perdidos, descriptivas iniciales, etc.) se cumplen.

Para el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación frecuencias y porcentajes, además de su distribución, confiabilidad y contratación

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de relación, además de la contratación de las hipótesis.

Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables y dimensiones.

Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**



#### 4.1. Validación del instrumento.

##### **Validez del instrumento del liderazgo transformacional**

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 4

*Resultados de la validación del cuestionario de liderazgo transformacional*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
1. Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
2. Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
3. Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

##### **Validez del instrumento de desarrollo organizacional**

La validez de instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, considerando el temático, metodólogo y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterio y constructo del mismo. A continuación, se presenta los resultados del mismo.

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario de desarrollo organizacional.*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
1. Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
2. Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
3. Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad.

##### **Fiabilidad del instrumento del liderazgo transformacional**

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

*Fiabilidad del instrumento de la variable liderazgo transformacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	60

Conforme se puede apreciar el valor alfa de Cronbach es igual a 0.984 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto el instrumento es aplicable en la investigación.

### **Fiabilidad del instrumento de desarrollo organizacional**

Para determinar la confiabilidad del instrumento de la variable desarrollo organizacional se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable desarrollo organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.903	60

El valor alfa de Cronbach obtenido en esta variable es igual a 0.903 mayor a 0.75, lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta y por lo tanto es aplicable en la investigación.

## **4.2. Resultados descriptivos de las variables.**

### **Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional**

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable: liderazgo transformacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido		
Bajo	14	23,3
Medio	34	56,7
Alto	12	20,0
Total	60	100,0

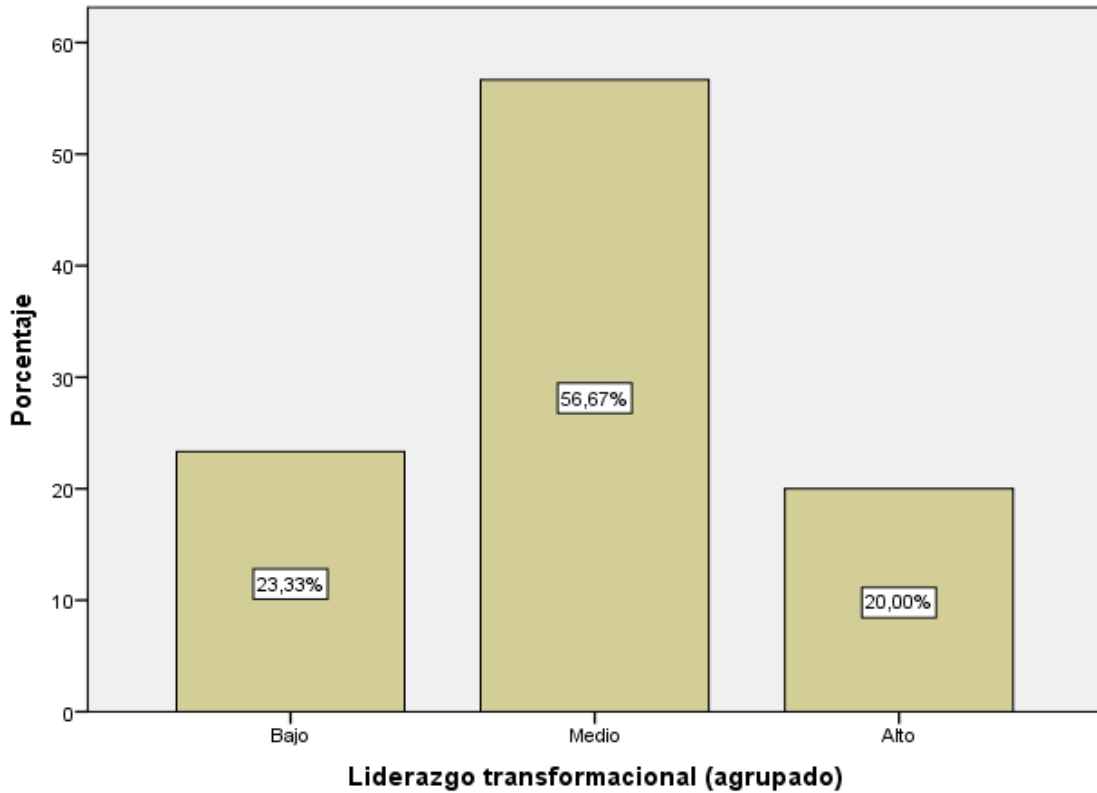


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 34 colaboradores que representa el 56.7% considera a la variable liderazgo transformacional como un nivel medio, 14 de los colaboradores encuestados que representan el 23.3% lo consideran bajo y 12 colaboradores encuestados que equivalen al 20.0% consideran al liderazgo transformacional en un nivel alto.

### Resultados descriptivos de la variable desarrollo organizacional

Tabla 9  
Análisis descriptivo de la variable: desarrollo organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	12	20,0
	Medio	35	58,3
	Alto	13	21,7
	Total	60	100,0

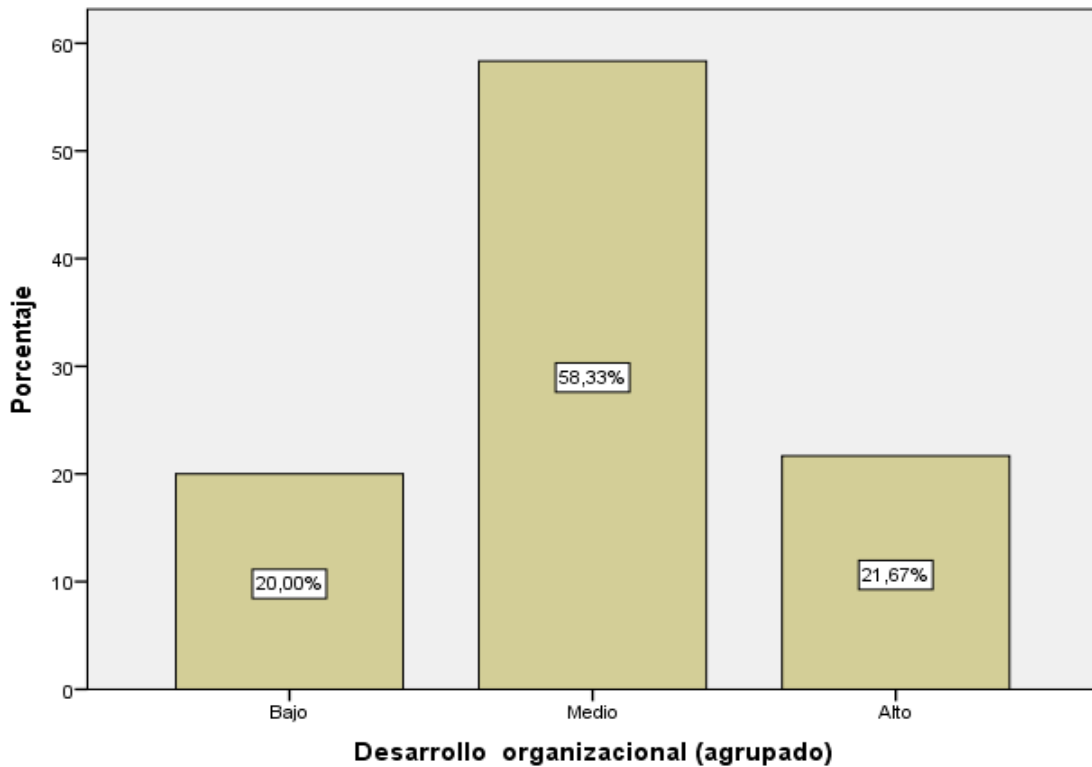


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desarrollo organizacional

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 35 colaboradores que representa el 58.3% considera a la variable desarrollo organizacional como un nivel medio, 13 de los colaboradores encuestados que representan el 21.7% lo consideran alto, y 12 colaboradores encuestados que equivalen al 20.0% consideran al liderazgo transformacional en un nivel bajo.

#### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

##### Resultados descriptivos de las dimensiones del liderazgo transformacional

Tabla 10  
Análisis descriptivo de la dimensión: carisma

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	10	16,7
	Medio	39	65,0
	Alto	11	18,3
	Total	60	100,0

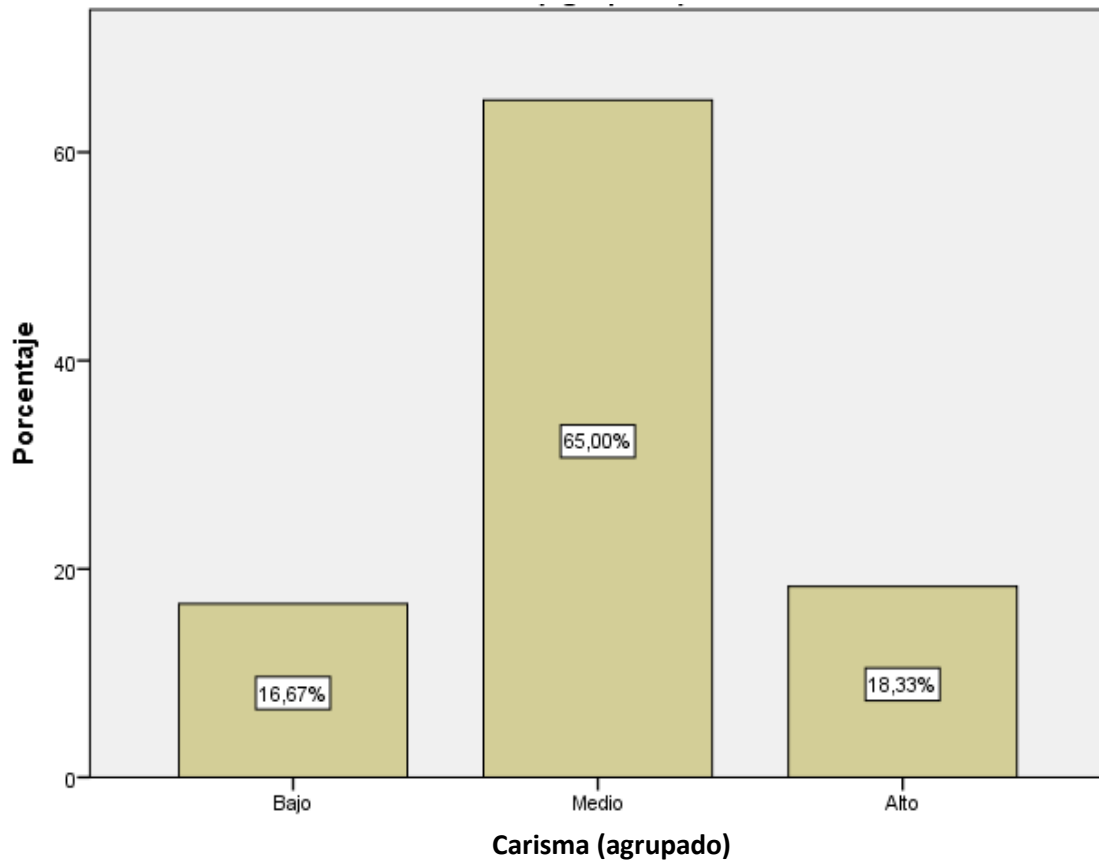


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión carisma

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 39 colaboradores que representa el 65.0% considera a la dimensión carisma como un nivel medio, 11 de los colaboradores encuestados que representan el 18.3% lo consideran alto, y 10 colaboradores encuestados que equivalen al 16.7% consideran a la dimensión carisma en un nivel bajo.

Tabla 11  
Análisis descriptivo de la dimensión: estimulación intelectual

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	17	28,3
	Medio	32	53,3
	Alto	11	18,3
	Total	60	100,0

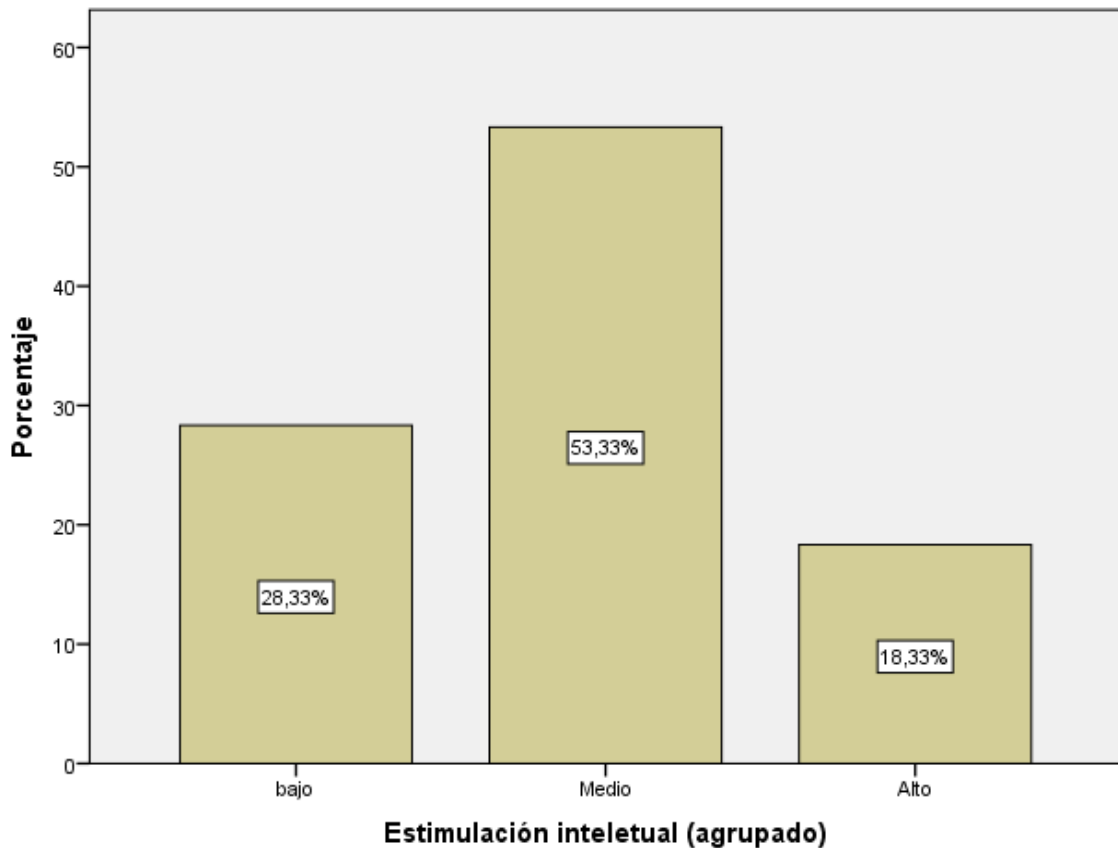


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión estimulación intelectual

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 32 colaboradores que representa el 53.3% considera a la dimensión estimulación intelectual como un nivel medio, 17 de los colaboradores encuestados que representan el 28.3% lo consideran bajo, y 11 colaboradores encuestados que equivalen al 18.3% consideran a la dimensión estimulación intelectual en un nivel alto.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión: inspiración y expectativa.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	15	25,0
	Medio	32	53,3
	Alto	13	21,7
	Total	60	100,0

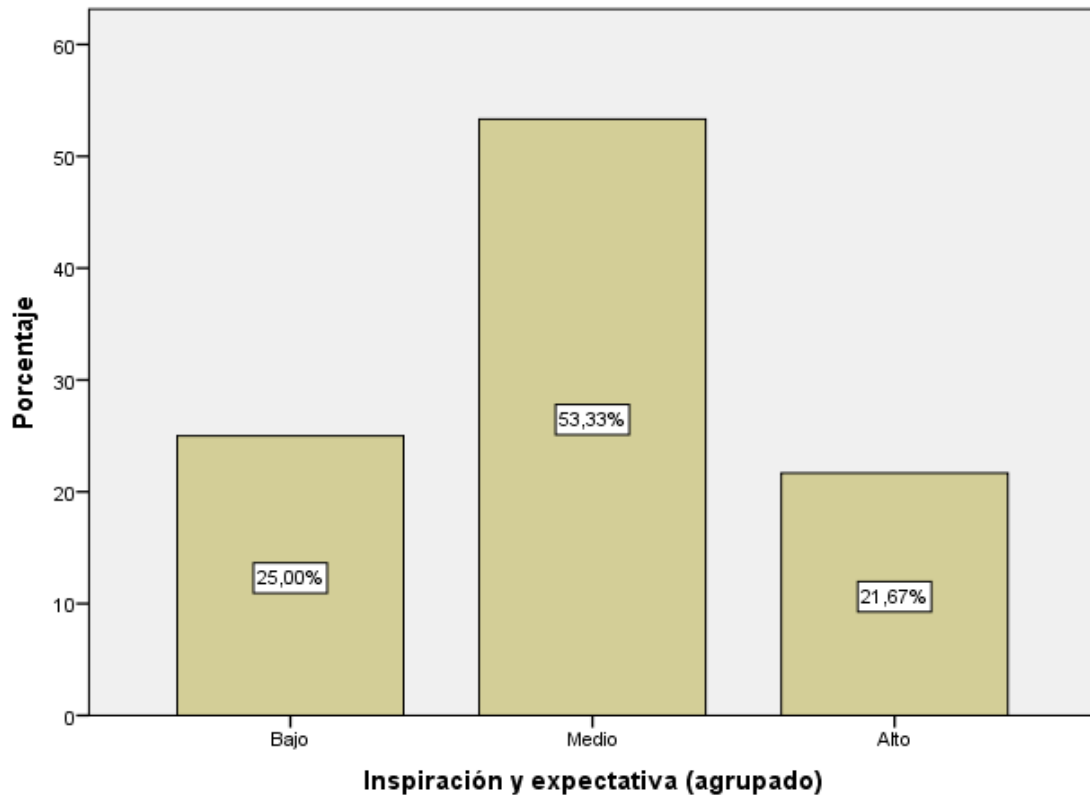


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión inspiración y expectativa.

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 32 colaboradores que representa el 53.3% considera a la dimensión inspiración y expectativa como un nivel medio, 15 de los colaboradores encuestados que representan el 25.0% lo consideran bajo, y 13 colaboradores encuestados que equivalen al 21.7% consideran a la dimensión inspiración y expectativa en un nivel alto.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión: consideración individualizada.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	23,3
	Medio	32	53,3
	Alto	14	23,3
	Total	60	100,0

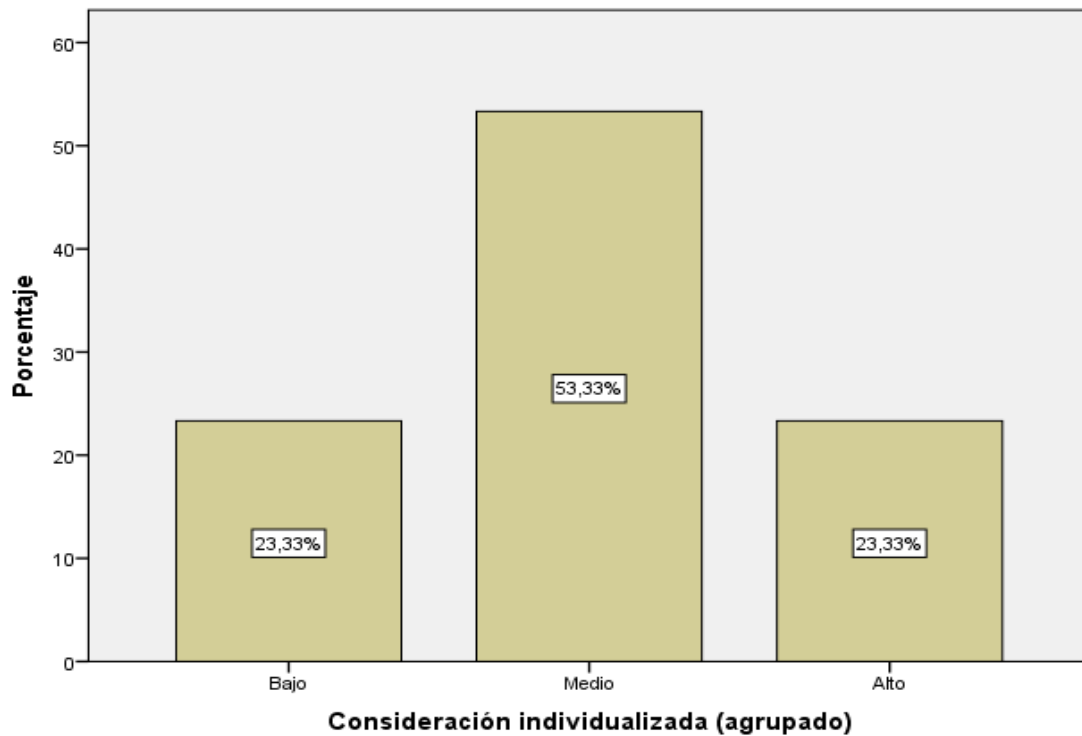


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión consideración individualizada

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 32 colaboradores que representa el 53.3% considera a la dimensión consideración individualizada como un nivel medio, 14 de los colaboradores encuestados que representan el 23.3% lo consideran bajo, y 14 colaboradores encuestados que equivalen al 23.3% consideran a la dimensión consideración individualizada en un nivel alto.

### Resultados descriptivos de las cuatro dimensiones del desarrollo organizacional.

Tabla 14  
Análisis descriptivo de la dimensión: estructura organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	23,3
	Medio	33	55,0
	Alto	13	21,7
	Total	60	100,0



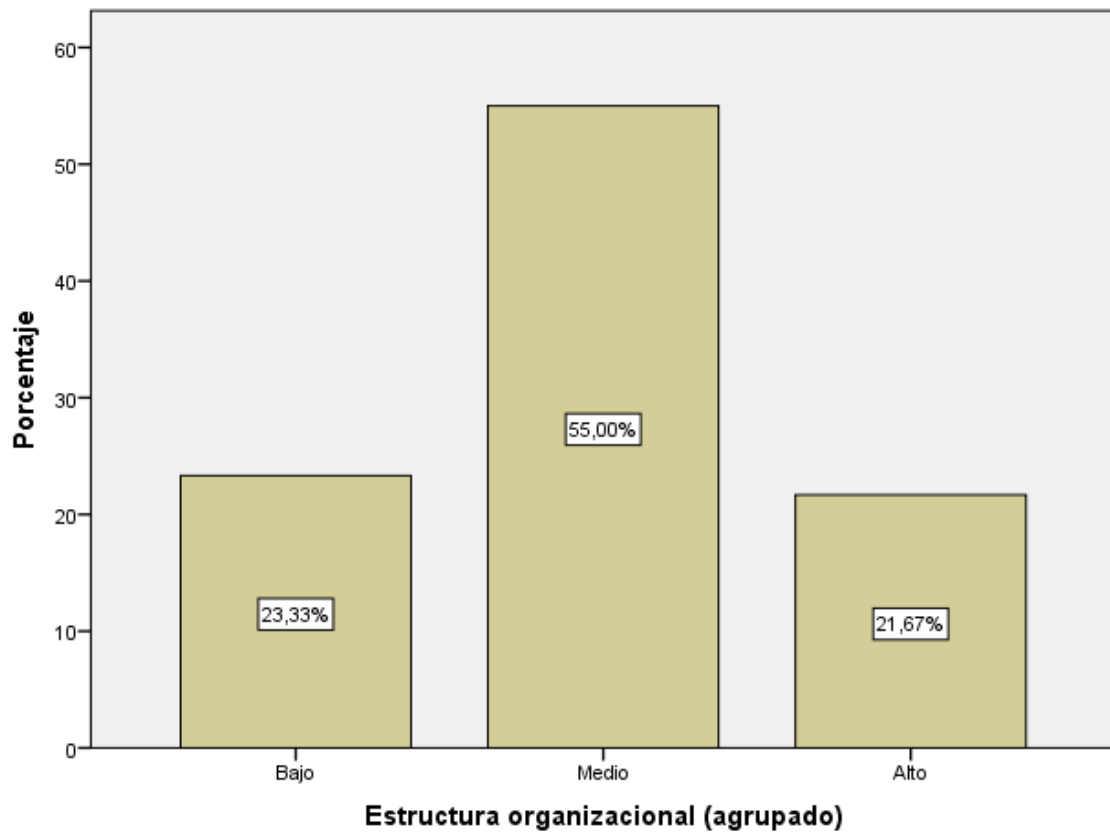


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión estructura organizacional

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 33 colaboradores que representa el 55.0% considera a la dimensión estructura organizacional como un nivel medio, 14 de los colaboradores encuestados que representan el 23.3% lo consideran bajo, y 13 colaboradores encuestados que equivalen al 21.7% consideran a la dimensión estructura organizacional en un nivel alto.

Tabla 15  
Análisis descriptivo de la dimensión: trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	15	25,0
	Medio	28	46,7
	Alto	17	28,3
	Total	60	100,0

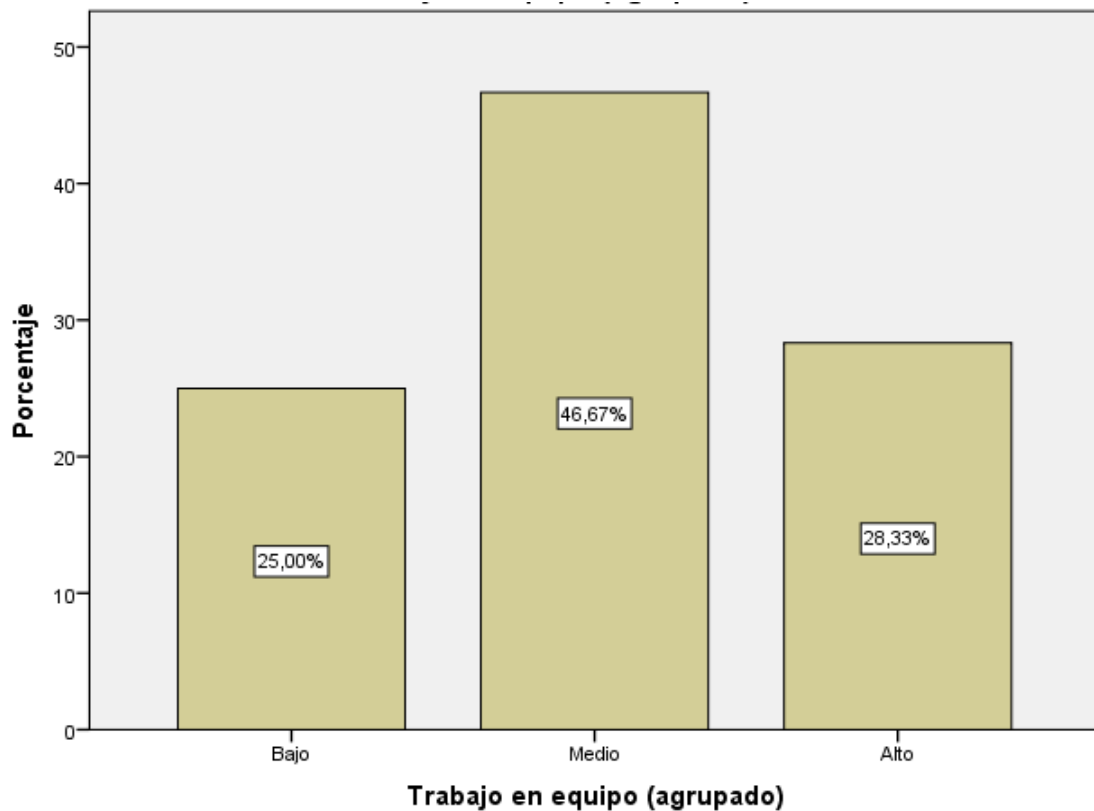


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 28 colaboradores que representa el 46.7% considera a la dimensión trabajo en equipo como un nivel medio, 17 de los colaboradores encuestados que representan el 28.3% lo consideran alto, y 15 colaboradores encuestados que equivalen al 25.0% consideran a la dimensión trabajo en equipo en un nivel bajo.

Tabla 16  
Análisis descriptivo de la dimensión: relaciones humanas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	18	30,0
	medio	32	53,3
	Alto	10	16,7
	Total	60	100,0

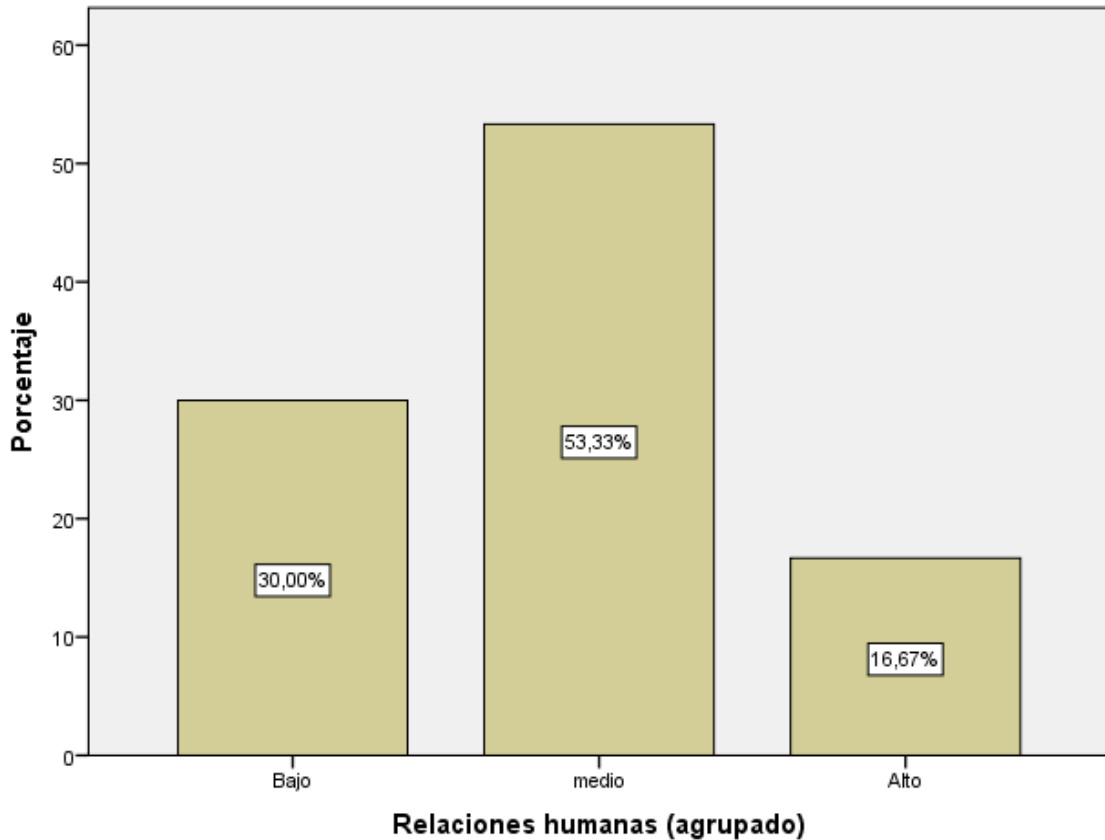


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión relaciones humanas

**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 32 colaboradores que representa el 53.3% considera a la dimensión relaciones humanas como un nivel medio, 18 de los colaboradores encuestados que representan el 30.0% lo consideran bajo, y 10 colaboradores encuestados que equivalen al 16.7% consideran a la dimensión relaciones humanas en un nivel alto.

Tabla 17  
Análisis descriptivo de la dimensión: cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	17	28,3
	medio	33	55,0
	Alto	10	16,7
	Total	60	100,0

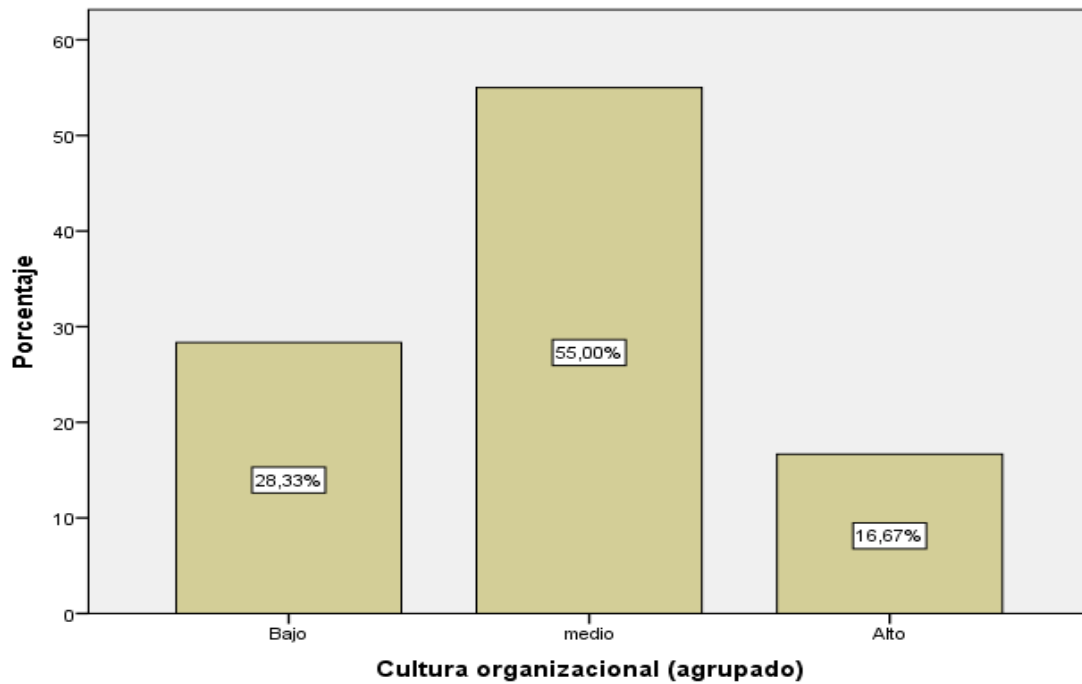


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión cultura organizacional

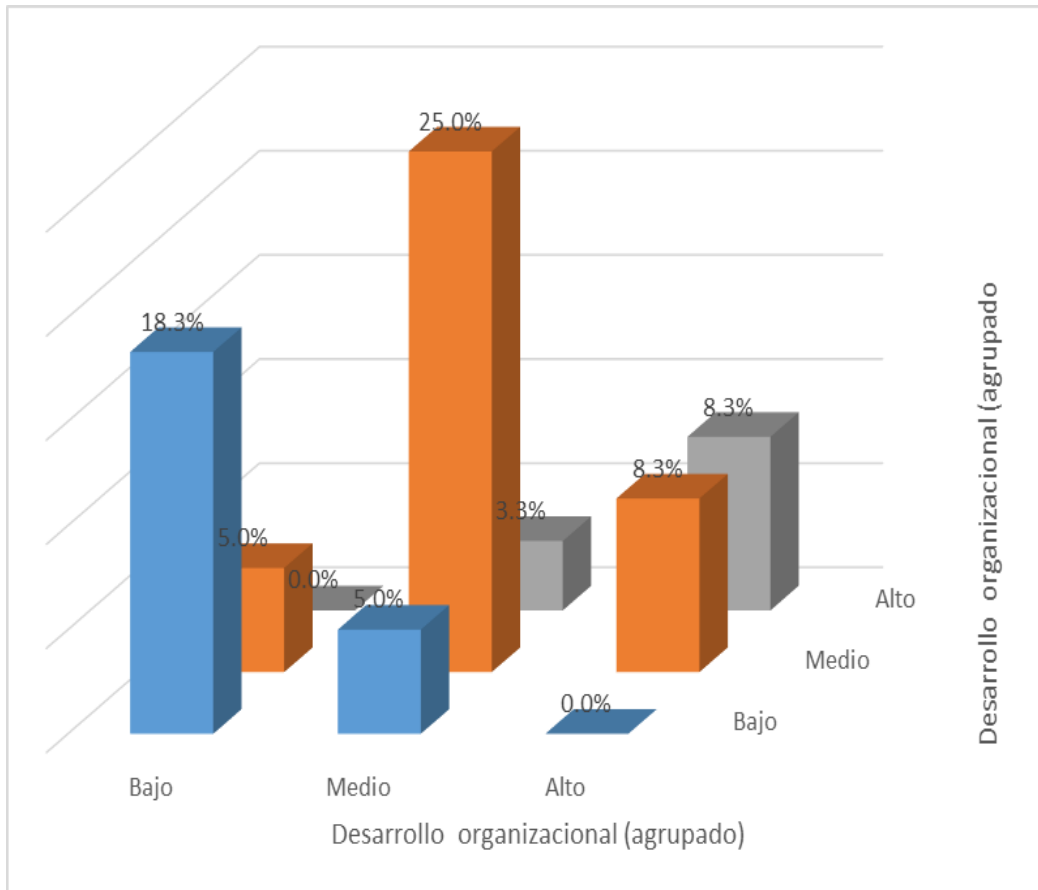
**Interpretación:** Se aprecia en la figura que 33 colaboradores que representa el 55.0% considera a la dimensión cultura organizacional como un nivel medio, 17 de los colaboradores encuestados que representan el 28.3% lo consideran bajo, y 10 colaboradores encuestados que equivalen al 16.7% consideran a la dimensión cultura organizacional en un nivel alto.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional

		Liderazgo transformacional			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Desarrollo organizacional (agrupado)	Bajo	11	1	0	12
		78,6%	2,9%	0,0%	20,0%
	Medio	3	30	2	35
		21,4%	88,2%	16,7%	58,3%
	Alto	0	3	10	13
		0,0%	8,8%	83,3%	21,7%
Total		14	34	12	60
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



*Figura 11.* Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional

**Interpretación:** La tabla 18 y figura 10 muestran la descripción referente a las variables liderazgo transformacional y desarrollo organizacional, donde se observa que el 18.3% de los encuestados perciben como bajo la relación entre dichas variables. Así mismo, 25% de los encuestados refieren que esta relación es a un nivel medio, mientras que el 8.3% encuestados afirman que esta relación es alta; esta tendencia muestra que existe relación directa entre las variables, lo cual se verificará con la respectiva prueba de hipótesis.

#### 4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

**Ho:** La variable liderazgo transformacional presenta una distribución normal.

**Ha:** La variable liderazgo transformacional no presenta una distribución normal.

Tabla 19  
Resultados de la prueba de normalidad de las variables liderazgo transformacional y desarrollo organizacional.

		Liderazgo transformacional	Desarrollo organizacional
N		60	60
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	166,83	159,78
	Desviación estándar	14,678	14,631
	Absoluta	,054	,067
Máximas diferencias extremas	Positivo	,048	,067
	Negativo	-,054	-,057
Estadístico de prueba		,054	,067
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

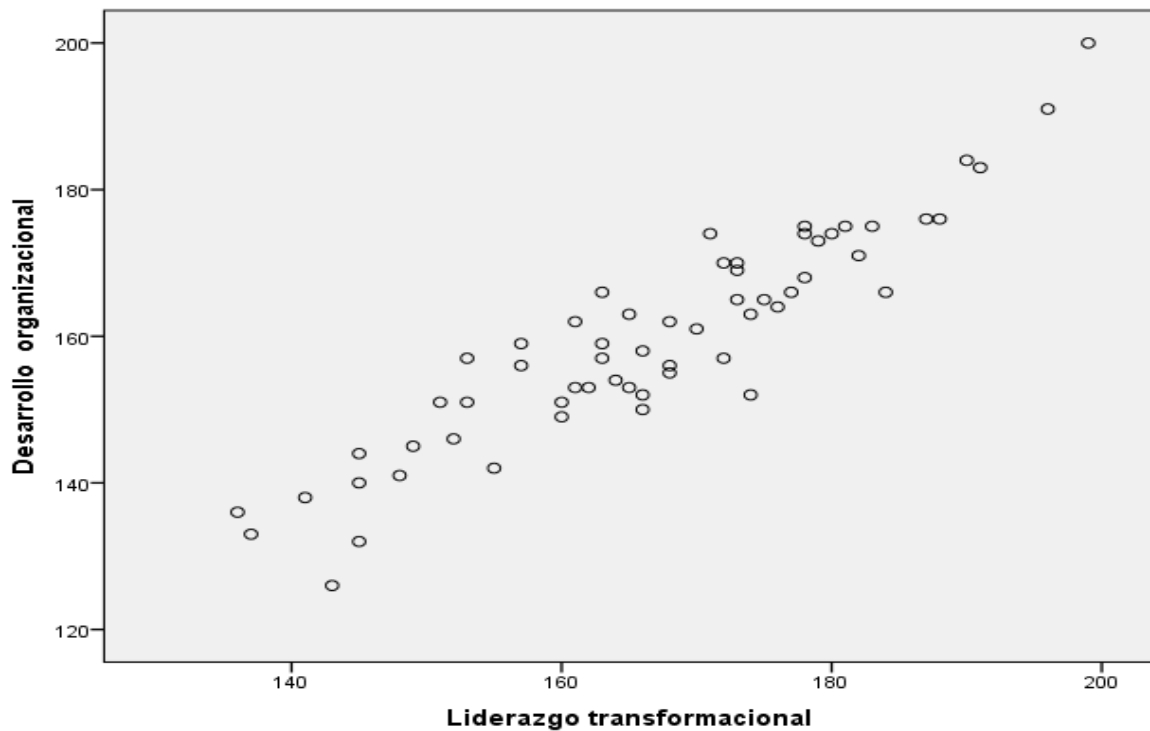


Figura 12. Gráfico de dispersión de las variables liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional

**Interpretación:** La tabla 19 presenta los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov se observa que la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal en ambas variables, ya que el coeficiente obtenido es significativo ( $p > .005$ ); dicho resultado permite determinar el rechazo de la hipótesis nula, por lo tanto, la prueba estadística a usarse debe ser paramétrica, para el caso se aplicó la prueba de R de Pearson.

#### 4.6 Procedimientos correlacionales

##### Contraste de la hipótesis general

Ho: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.

Tabla 20  
*Resultados de correlación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.*

		Liderazgo transformacional	Desarrollo organizacional
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,927**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Desarrollo organizacional	Correlación de Pearson	,927**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

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

**Interpretación:** En la tabla 20, se puede observar los resultados de correlación entre las variables liderazgo transformacional y desarrollo

organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,927, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva muy alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva muy alta entre las liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú Barranco – 2018.

## Contrastación de hipótesis específicas

### Contrastación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Tabla 21

*Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: carisma y el desarrollo organizacional.*

		Carisma	Desarrollo organizacional
Carisma	Correlación de Pearson	1	,762**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Desarrollo organizacional	Correlación de Pearson	,762**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

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

**Interpretación:** En la tabla 21, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión carisma del liderazgo transformacional y desarrollo organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,762, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por



lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión carisma del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú Barranco – 2018.

## Contrastación de hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Tabla 22

*Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: estimulación intelectual y el desarrollo organizacional.*

		Estimulación intelectual	Desarrollo organizacional
Estimulación intelectual	Correlación de Pearson	1	,746**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Desarrollo organizacional	Correlación de Pearson	,746**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

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

**Interpretación:** En la tabla 22, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y desarrollo organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,746, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la

dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú Barranco – 2018.

### Contrastación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Tabla 23

*Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional.*

		Inspiración y expectativa	Desarrollo organizacional
Inspiración y expectativa	Correlación de Pearson	1	,787**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Desarrollo organizacional	Correlación de Pearson	,787**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

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

**Interpretación:** En la tabla 23, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión inspiración y expectativa del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,787, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión inspiración y expectativa del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación

mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú Barranco – 2018.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

H<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018

Tabla 24

*Resultados de correlación entre la dimensión del liderazgo transformacional: consideración individualizada en el desarrollo organizacional.*

		Consideración individualizada	Desarrollo organizacional
Consideración individualizada	Correlación de Pearson	1	,782**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Desarrollo organizacional	Correlación de Pearson	,782**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

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

**Interpretación:** En la tabla 24, se puede observar los resultados de correlación entre la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional, en una R de Pearson que asciende a 0,782, con un nivel de significancia  $p=0,000$  que es menor al 0,05 lo cual significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, determinando que existe una correlación positiva alta entre la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú Barranco – 2018.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos, fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, obteniendo como resultados un alto nivel de confiabilidad; respecto al instrumento de liderazgo transformacional se obtuvo un valor de alfa de cronbach que asciende a 0,984; mientras que el instrumento de desarrollo organizacional se obtuvo un valor de alfa de cronbach que asciende a 0,903 mayor que el 0,75 , demostrando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la investigación mediante el estadístico R de Pearson se obtuvo un resultado de 0,927 a un nivel de significando de p valor de 0,000, se contrasta con los resultados obtenidos por 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” que concluye que existe una relación positiva entre estas dimensiones, esto se explicaría por las siguientes razones: en primer lugar, tal como lo ha expuesto la teoría, los líderes transformacionales adoptan conductas tanto transformacionales como transaccionales y, en segundo lugar, tanto las variables transformacionales como las transaccionales representan conductas activas de liderazgo, lo que permite afirmar que la relación entre las variables de estudio, si determinan que existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional.

Asimismo, los resultados obtenidos guarda relación con los obtenidos con Peña (2017) en su tesis “liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC, que logró demostrar la relación del liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017, concluyendo que: se acepta la hipótesis de la investigación y se rechaza la hipótesis nula, existe una

relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC, es decir la gestión adecuada del liderazgo transformacional genera compromiso de los trabajadores en la organización.

Respecto a los objetivos logrados por la relación de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional con el desarrollo organizacional que ascienden a una correlación de R de Pearson de 0,762 con un nivel de significancia de 0,000 entre el carisma y el desarrollo organizacional, un R de Pearson de 0.746 a un nivel de significancia de 0,000 entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional, un R de Pearson de 0,787 con un nivel de significancia de 0,000 entre la inspiración – expectativa y el desarrollo organizacional y un R de Pearson de 0,782 a un nivel de significancia de 0,000 entre la consideración individualizada y desarrollo organizacional, estos resultados, se corroboran con los resultados obtenidos por Peña (2017) en su tesis “liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC, que logró demostrar la relación del liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Inversiones ZAMM SAC de Huaraz, 2017, que concluyo que la relación entre el carisma y compromiso de continuidad de los trabajadores; llegando a la conclusión que el nivel de carisma, y el nivel del compromiso de continuidad se gestiona en forma regular el carisma para la continuidad de los trabajadores en la empresa, se logró establecer la relación entre la motivación inspiradora y el compromiso normativo de los trabajadores; llegando a la conclusión que el nivel de la motivación inspiradora, y el nivel del compromiso normativo se gestiona en forma regular la motivación inspiradora para el compromiso normativo para los trabajadores, se logró demostrar la relación entre la estimulación intelectual y el compromiso afectivo; llegando a la conclusión que el nivel de la estimulación intelectual y el nivel del compromiso afectivo se gestiona en forma regular la estimulación intelectual para el compromiso afectivo de los trabajadores.

## 5.2. Conclusiones

Primero. Existe relación altamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco, mediante un R de Pearson de 0,927\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05

Segundo. Existe relación altamente significativa entre la dimensión carisma del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco, mediante un R de Pearson de 0,762\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05.

Tercero. Existe relación altamente significativa entre la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco, mediante un R de Pearson de 0,746\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05.

Cuarto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión inspiración y expectativa del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco, mediante un R de Pearson de 0,787\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05.

Quinto. Existe relación altamente significativa entre la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco, mediante un R de Pearson de 0,782\*\* a un nivel de significancia de 0,000 menor a 0,05.



### 5.3 Recomendaciones

En relación al objetivo general, los resultados permiten recomendar al gerente líder de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, actividades de integración que les permite inspirar más confianza a sus colaboradores y coadyuvar en el logro de los objetivos personales y organizacionales.

En relación al objetivo específico 1, relación entre el carisma y el desarrollo organizacional, los resultados permiten recomendar al gerente líder de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, que se integre más con los colaboradores, que demuestre más afinidad, preocupación y empatía con ellos demostrándole que se preocupa por sus intereses y su satisfacción dentro de la organización.

En relación al objetivo específico 2, relación entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional, los resultados permiten recomendar al gerente líder de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, se preocupe por el desarrollo profesional de los colaboradores, en el aspecto capacitaciones, que les permita desarrollar su carrera dentro de la organización que dirige.

En relación al objetivo específico 3, relación entre la inspiración - expectativa y el desarrollo organizacional, los resultados permiten recomendar al gerente líder de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, desarrollar capacidades de solución innovadora a sus colaboradores frente a los problemas que permanente se enfrenta dentro de la organización, esto se puede realizar mediante la delegación de funciones, y la explotación correcta de las capacidades colocándolos en puestos que demanden las capacidades que tienen desarrolladas.

En relación al objetivo específico 4, relación entre la consideración individualizada y el desarrollo organizacional, los resultados permiten recomendar al gerente líder de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú, atender individualmente las necesidades de los colaboradores, escucharlos, preocuparse por ellos, orientándolos en el desarrollo de sus funciones de la empresa, capacitarlos y buscar su integración con sus demás compañeros.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Libros

Bass y Avolio (1990). *El liderazgo transformacional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/>

Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press

Bennis, (1969) *Lideres: estrategias de un liderazgo eficaz*. México D.F: Mc Graw Hill education

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson educación.

Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Carrasco (2005). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo*. Colombia: Editorial Pearson educación.

Castro H. (2015). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes*. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/10580/1/Tesis%20Iker%20Ros.pdf>

Chiavenato I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma. Ed.) México: Mc Graw Hill /Interamericana

Contreras Barbosa y Piñeros (2015). *Liderazgo: antecedentes, tendencias, perspectivas de desarrollo*. Colección de textos de administración. Argentina: Editorial Universidad del Rosario.

Fishman (2005). *El líder transformador: tomo I*. Lima Perú: Editorial Planeta.

Fishman (2010). *El líder transformador: tomo II*. Lima Perú: Editorial Planeta.

Guizar, R (2010). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones- cuarta edición.*

Hernández R. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ta. ed.) México D.F: Mc Graw Hill educación

Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano,* editorial Pearson. México

James Mac Gregor Burns, (1987). *A systematic study, ranging from the salons of eighteenth-century Paris to the revolutionary.* New York: Free Press

Lerma (2007). *Liderazgo. Colección de textos de administración.* Argentina: Editorial Universidad del Rosario.

Lussier (2015). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano.* Facultad de contaduría y administración de la Universidad nacional autónoma de México.

Lussier y Achua (2016). *Liderazgo: teoría y aplicaciones y el desarrollo de las habilidades.* Facultad de contaduría y administración de la Universidad nacional autónoma de México.

Martínez R. (2012). *Desarrollo Organizacional,* recuperado de: <https://addi.ehu.es/handle/10810/10580>

Miján, A. (2002). *Metodología de la investigación científica y bioestadística para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud.* (2da. ed.) Santiago de Chile: RIL Editores.

Organización para las naciones Unidas para la Educación [Unesco] (2012). *Los jóvenes y las competencias.* Francia

Ramos (2005) *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ta. ed.)  
México: Mc Graw Hill

Robbins (2005). *Administración*. Editorial Pearson. México

Ruiz (2007). El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones Bogotá, D.C, noviembre de 2014. Rescatado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf>

Vásquez (2017). *Liderazgo Empresarial por red tercer milenio* s.c. Tlalnepantla, Estado de México.

## **Tesis**

Castro (2013). *Liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional del personal directivo de la Universidad Nacional del Callao* (grado de Doctor). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Cruz Y Rodea (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados* (grado de Licenciado en Administración). Universidad Autónoma del estado de México, México.

Cruz Y Rodea (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados de la empresa textil, municipio Ixtapaluca* (grado de Licenciado en Administración). Universidad Autónoma del estado de México, México.

Galván (2016). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue* (grado de Magister). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Guevara (2017). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en el personal civil de una institución militar del Callao, 2017* (grado de Licenciada en Psicología). Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.

Minaya (2011). *Liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084*, (grado de Magister en Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Moreira C (2010). *Liderazgo Transformacional y el desempeño en las organizaciones militares de Madrid* (grado de Licenciado en Psicología). Universidad Complutense de Madrid, España.

Peña (2017). *Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC*, (grado de Licenciada en Administración). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Pérez Y Campos (2011). *Liderazgo Transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico* (grado de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Carlos Albizu, Colombia.

Silva (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* (grado de Bachiller de Psicología Industrial). Universidad central de Ecuador, Ecuador.

## **ANEXOS**



# ANEXO 1 - INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO

Feedback Studio - Google Chrome  
https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1075289969&o=1024146559&s=1

feedback studio | TESIS FINAL | /0 | 2 de 2

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ BARRANCO - 2018”**

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

**AUTOR**  
WENDY NICOLE MORALES TORRES

**ASESOR**  
ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

**Resumen de coincidencias** X

**8 %**

1 Entregado a Universida... 8 % >  
Trabajo del estudiante

Página: 1 de 101 | Número de palabras: 20142 | Text-only Report | High Resolution | Activado

ES 09:20 p.m. 21/10/2018

**ANEXO 2:**

**CONSTANCIA EMITIDA POR LA INSTITUCIÓN QUE ACREDITE LA  
REALIZACIÓN DEL ESTUDIO IN SITU**



ASOCIACIÓN MUTUALISTA  
DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES  
DE LA FUERZA  
AÉREA PERUANA

**CONSTANCIA**

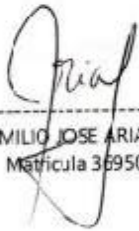
El que suscribe, Administrador General de la **ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AEREA DEL PERU**; por medio de la presente hace constar que:

Nos place extenderle un cordial saludo en ocasión; de acreditar que la estudiante de término de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, la Srta. Wendy Nicole Morales Torres con DNI ° 47000684, ha tenido el permiso para realizar la Tesis en nuestra Asociación Mutualista de Técnicos de la fuerza Aérea del Perú-barranco y acceso a la misma con fines de obtener información que le permita desarrollar su proyecto de trabajo de grado o fin de carrera, sobre el tema de Investigación relacionado a "Liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú barranco - 2018", cuyo estudio contribuirá e impactará en la organización positivamente.

Barranco, 20 de setiembre del 2017

ADMINISTRADOR GENERAL



  
CPC. EMILIO JOSE ARIAS JARA  
Matrícula 36950

Av. Saénz Peña 261  
Barranco - Lima - Perú  
Tel/s.: (511) 477-0061  
(511) 651-1017  
secremutua@yahoo.es  
www.mutuaafp.org.pe

## ANEXO 3 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 a 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)

	1	2	3	4	5
<b>Carisma</b>					
1. Tu jefe inmediato siempre te muestra una sonrisa al llegar a la empresa					
2. Tu jefe muestra una preocupación por ustedes los colaboradores.					
3. Tu jefe siempre está de buen humor					
4. Tu jefe se interesa por tus necesidades como trabajador.					
5. Tu jefe se preocupa por tus demás compañeros.					
6. A tu jefe le interesa tus necesidades y la de tus compañeros.					
7. A tu jefe le interesa tus proyectos de vida.					
8. Tu jefe se interesa por tus habilidades como trabajador.					
9. Estoy atento a las necesidades de los demás					
10. Tu jefe dedica un poco de su tiempo para conversar con ustedes.					
<b>Estimulación intelectual</b>					
11. Soluciono los problemas y genero nuevas ideas.					
12. Me animo a ser cada vez más creativo.					
13. Desafío mis limitaciones para poder alcanzar mis objetivos propuestos					
14. Facilito que las cosas se hagan antes que imponerlas.					
15. Asumo riesgos y desafíos para lograr mis objetivos.					
16. Tu jefe se preocupa por capacitarte en la empresa					
17. Tu jefe considera tus opiniones en la toma de sus decisiones.					
18. Se realiza inducción en tus centro de labores					
19. Haz tenido una capacitación pagada por la institución					
20. La empresa realiza capacitaciones para mejorar tu desempeño					
<b>Inspiración y expectativa</b>					
21. Soy apasionado con la labor que realizo como colaborador.					
22. Inyecto mi pasión y entusiasmo en las personas que me rodean.					
23. Tengo una visión de lo que quiero lograr.					
24. Transmito convicción al comunicarme a los demás.					
25. Muestro una aptitud de optimismo.					
26. Te interesa seguir trabajando en la empresa					
27. La empresa te permite desarrollarte profesionalmente					
28. Se puede hacer carrera en la empresa donde trabajas					
29. Te interesa solucionar problemas de manera novedosa					
30. Haces un análisis de tu trabajo para lograr los objetivos de la empresa					
<b>Consideración individualizada</b>					
31. Comprendes los sentimientos y necesidades de los demás.					
32. Comprometo a mis compañeros forzándolos a la acción inmediata.					
33. Respeto el punto de vista de los demás.					
34. Reconozco las habilidades y talentos de mis compañeros.					
35. Intercambio experiencias con mis compañeros.					
36. Tu jefe hace diferencias entre los trabajadores					
37. Te sientes realizado en la empresa					
38. Sientes que la empresa siempre cuenta contigo para su desarrollo					
39. Tu jefe se interesa por enseñarte las nuevas innovaciones de la empresa.					
40. Te sientes importante en la empresa					

## Cuestionario de desarrollo organizacional

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes el desarrollo organizacional 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 a 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)

	1	2	3	4	5
<b>Estructura organizacional</b>					
1. Doy al máximo para cumplir mi función como colaborador.					
2. Delego funciones a mi equipo de trabajo distribuyendo actividades.					
3. Agrupo personas con habilidades similares.					
4. Coordino en mi área, o equipo de trabajo para lograr los objetivos.					
5. Informo para mantener la unidad de los objetivos entre todos.					
6. Respeto la jerarquía de mis jefes inmediatos					
7. Considera que la estructura de la empresa es la adecuada					
8. Sientes que estas en el área adecuada.					
9. Te sientes capacitado para realizar tus funciones					
10. Conoces el organigrama de la empresa y te identificas con ella.					
<b>Trabajo en equipo</b>					
11. Se siente un ambiente de armonía al trabajar con mis compañeros.					
12. Si ocurre un problema en mi equipo de trabajo, me encargo de resolverlo.					
13. Existe una cohesión entre los miembros de mi equipo de trabajo.					
14. Respeto las ideas de los demás.					
15. Estoy de acuerdo que al trabajar en equipo surge un compañerismo.					
16. Se siente un ambiente de armonía al trabajar con mis compañeros.					
17. Te sientes bien trabajando con tus compañeros.					
18. Te gusta resolver un problema solo o en grupo					
19. Consideras que son un grupo humano compacto en tu área.					
20. Te llevas bien con todos tus compañeros.					
<b>Relaciones humanas</b>					
21. La comunicación en mi grupo de trabajo es clara y fluida.					
22. Existe una buena utilización de talentos para lograr los objetivos.					
23. Te sientes emocionalmente bien en la empresa					
24. Hay una confianza y respeto mutuo entre los colaboradores.					
25. Los objetivos son claros y compartidos entre los miembros.					
26. La comunicación en mi grupo de trabajo es clara y fluida.					
27. Existe una buena utilización de talentos para lograr los objetivos.					
28. Sientes que tienes todos los materiales necesarios para tu trabajo.					
29. Interactúas fácilmente con todos los miembros de la organización.					
30. Existe una comunicación horizontal con tus jefes					
<b>Cultura organizacional</b>					
31. Practico los valores como una cualidad personal.					
32. Soy tolerante con los errores y defectos de los demás.					
33. Estoy de acuerdo que practicando los valores se puede llegar a triunfar.					
34. Logro cambiar o abandonar hábitos inútiles.					
35. Fomento la confianza en los demás.					
36. Practico los valores como una cualidad personal.					
37. Me identifico con la empresa					
38. Soy responsable con las labores que tengo que realizar.					
39. Me adecuo a los lineamientos de la empresa.					
40. Soy respetuoso con las normas, valores y reglas de la empresa.					

## ANEXO 4 BASE DE DATOS

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
1	5	5	2	5	5	5	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	3	5	4	2	3	2	5	3	4	4	4	4	4
3	2	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	5	4	5	4	4
4	5	5	2	3	5	3	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5	5	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4
6	4	4	2	5	4	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	5
7	4	4	2	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	4	5	1	5	1	3	4	5	4	5	3	3
9	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	3	3	4	4	5	2	4	2	5	4	5	5	4	4	4
11	1	3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4
12	5	4	3	5	5	5	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5
15	2	4	4	5	5	5	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5
16	1	3	5	5	5	4	2	4	3	5	4	5	4	4	4	4
17	3	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5
18	3	4	2	3	4	4	1	3	5	2	3	2	5	5	5	5
19	3	2	3	4	4	4	1	5	2	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	5	4	4	5
21	1	4	4	3	5	4	2	4	1	4	4	4	4	5	4	4
22	4	4	4	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Visible: 100 de 100 variables



Visible: 100 de 100 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
22	4	4	4	5	5	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5
23	4	4	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	3	5	4	5	2	4	2	4	4	5	5	4	4	4
25	4	3	4	3	5	4	2	5	1	4	3	5	3	3	3	3
26	5	5	1	5	4	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4
27	4	3	4	4	5	5	2	4	1	5	5	5	5	3	2	2
28	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	2	5	3	5	5
29	4	4	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5	5	5
30	2	2	3	4	4	5	3	3	2	5	4	5	4	4	4	5
31	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	2	2
32	1	4	3	5	5	5	1	5	2	5	5	5	4	5	5	5
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	3	4	5	5	4	4	2	4	2	5	4	5	4	4	4	4
35	1	1	2	4	5	5	2	2	1	5	3	5	5	5	5	5
36	1	1	4	5	5	5	2	4	2	5	4	5	5	4	5	5
37	4	4	3	5	4	3	1	3	2	5	5	5	3	3	3	3
38	3	3	4	4	5	5	2	5	2	4	3	5	5	3	3	3
39	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2
40	3	4	2	4	5	5	1	5	1	5	4	5	5	4	4	4
41	4	3	3	4	4	5	3	3	2	5	4	4	5	5	5	5
42	3	4	3	4	3	4	1	3	2	3	4	3	3	4	4	4
43	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	3
44	3	4	2	4	5	5	1	2	3	5	5	5	4	4	4	4

Vista de datos

Vista de variables



Visible: 100 de 100 variables

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAF
40	3	4	2	4	5	5	1	5	1	5	4	5	5	4	4	
41	4	3	3	4	4	5	3	3	2	5	4	4	5	5	5	
42	3	4	3	4	3	4	1	3	2	3	4	3	3	4	4	
43	4	4	5	4	5	5	2	4	4	5	5	5	4	4	3	
44	3	4	2	4	5	5	1	2	3	5	5	5	4	4	4	
45	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	
46	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	5	4	4	4	5	5	4	5	1	4	2	3	4	4	3	
48	4	3	4	5	5	4	2	4	2	5	3	4	4	4	4	
49	3	4	2	5	3	5	1	5	2	4	3	4	4	5	4	
50	5	4	4	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	
51	3	4	3	3	5	4	3	4	2	4	5	4	4	4	2	
52	1	1	2	3	5	4	1	1	2	4	4	5	4	4	4	
53	2	4	5	4	5	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	
54	3	4	4	5	5	4	4	3	2	5	3	4	5	4	4	
55	2	2	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	
56	5	5	4	4	5	5	3	4	2	5	5	5	5	5	5	
57	5	5	2	2	5	5	2	3	2	5	2	5	5	4	5	
58	4	5	3	5	5	4	4	4	1	4	5	5	5	4	5	
59	1	2	4	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4	
60	1	1	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	
61																
62																

Vista de datos

Vista de variables



## ANEXO 5 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.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**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 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**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** \_\_\_\_\_

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.....

DNI: 40968849.....

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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** \_\_\_\_\_

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: RAMOS CHANG, JORGE ALONSO.....

DNI: 40968849.....

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

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**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 \_\_\_\_\_

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI APLICADO

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: SEGUNDO 2010 VASQUEZ RUIZ

DNI: 17318481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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 SI

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI APLICADO

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: SEGUNDO 2010 VASQUEZ RUIZ

DNI: 17318481

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>**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 6 - MATRIZ DE CONSISTENCIA**

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ BARRANCO - 2018”

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> ¿Qué relación existe entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Determinar la relación que existe entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018</p>	<p><b>Antecedentes.</b></p> <p>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</p> <p>Peña (2017) en su tesis “liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional de los Trabajadores en la Empresa Inversiones ZAMM SAC”</p> <p><b>Marco referencial</b> Definiciones Características Importancia Teoría relacionada a la variable Dimensiones</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> Existe relación significativa entre el carisma y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018</p> <p>Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018</p>	<p><b>Variable 1.</b> Liderazgo transformacional (Bass, 1987)</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carisma</li> <li>- Estimulación intelectual</li> <li>- Inspiración y expectativa</li> <li>- Consideración individualizada</li> </ul> <p><b>Variable 2.</b> Desarrollo organizacional (Hernández, 2011)</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Relaciones humanas</li> <li>- Cultura organizacional</li> </ul>	<p><b>Tipo de investigación:</b> No experimental, transeccional</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Básico</p> <p><b>Método: Descriptivo</b></p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b> Encuestas Observación Análisis.</p>

<p>Barranco - 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018</p> <p>Determinar la relación que existe entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018</p>		<p>Existe relación significativa entre la inspiración y expectativa en el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco – 2018</p> <p>Existe relación significativa entre la consideración individualizada el desarrollo organizacional en los colaboradores de la asociación mutualista de técnicos y suboficiales de la fuerza aérea del Perú Barranco - 2018</p>		
--	--	--	--	--	--