

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**PROPUESTA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN
EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE FONAFE**

PRESENTADA POR LA BACHILLER:

YOSELIN MILAGROS TITO RAMOS

PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

LIMA, PERÚ

2017

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia por el apoyo brindado y por su gran motivación y a Dios por darme la paciencia y fuerza para seguir con mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Antonia y Tomás por su inmenso amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas Lorena y Pamela, por sus constantes palabras de ánimo y confianza, y a todas las personas que nunca dejaron de apoyarme para finalizar esta etapa.

A mi asesor Gustavo Zorrilla por todo el apoyo brindado durante toda la investigación.

Prólogo

Actualmente nos encontramos dentro de un mercado altamente competitivo y lleno de desconfianza producto de las constantes prácticas irregulares, negligentes y deshonestas en la gestión de las empresas tanto públicas como privadas. Este mercado exige a los ciudadanos y empleadores, un rol más activo como ciudadanos éticos; ello con el fin de impulsar una gestión responsable y ética dentro de las empresas a nivel nacional.

Basado en los hechos anteriormente mencionados, la aplicación de prácticas de buen gobierno corporativo dentro de las empresas adquiere un papel sumamente importante puesto que, contribuye a la competitividad responsable, reconociendo los derechos de cada uno de los colaboradores dentro de cada organización, promoviendo la eficacia y transparencia de los procesos de la organización.

Finalmente, la aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo promueve una gestión responsable, lo cual hoy en día incrementa el valor de las empresas por tanto existirá un aumento en el valor de las acciones debido a que una gestión responsable hoy en día es valorada por futuros inversionistas, puesto que ello genera confianza. Este incremento de valor es motivado aún más por los recientes escándalos protagonizado por diferentes empresas a nivel internacional y nacional, otro factor determinante que cuenta es el crecimiento de la economía de nuestro país que se ve determinado por la estabilidad jurídica y gobernanzas corporativa de las organizaciones.

Por tanto, el presente trabajo propone la implementación del estilo de liderazgo transformacional como contribución al buen gobierno corporativo dentro de la Corporación Fonafe.

Índice

Lista de Figuras	VIII
Lista de Tablas	IX
Capítulo I	1
1. Planteamiento del estudio	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	3
1.4. Delimitación de la investigación.	4
1.5. Justificación e implementación de la investigación.	6
1.6. Limitaciones de la investigación.	6
Capítulo II	8
2. Marco teórico y conceptual.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Marco histórico.....	11
2.2.1. Gobierno Corporativo.	11
2.2.2. Liderazgo transformacional.	16
2.3. Marco legal	18

2.3.1.	A nivel mundial.....	18
2.3.2.	A nivel nacional.....	25
2.4.	Marco teórico.....	27
2.4.1.	Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.....	27
2.4.2.	Teoría de Gobierno corporativo.....	35
2.5.	Marco conceptual.....	40
Capítulo III.....		43
3.	Hipótesis de la investigación.....	43
3.1.	Sistema de Hipótesis.....	43
Capítulo IV.....		46
4.	Marco metodológico.....	46
4.1.	Método de la investigación.....	46
4.2.	Diseño de la investigación.....	46
4.3.	Población y muestra de la investigación.....	46
4.4.	Variable de la investigación.....	48
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
4.6.	Procedimiento y recolección de datos.....	50
4.7.	Técnicas de procesamiento de análisis de datos.....	51
Capítulo V.....		52
5.	Resultados obtenidos.....	52

5.1. Presentación y análisis de los resultados.....	52
5.2. Análisis de los resultados.....	53
5.3 Interpretación de los resultados.....	105
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	114
Referencias.....	115
Apéndice N° 1: Encuesta.....	118
Apéndice N° 2: Matriz de Consistencia.....	120
Apéndice N° 3: Cronograma de Trabajo.....	121
Apéndice N° 4: Presupuesto.....	122
Apéndice N° 5: Base de Datos de Encuesta.....	123
Apéndice N° 6: Matriz de Operacionalización de Variables.....	124

Lista de Figuras

Figura 1: Distribución de empresas a nivel nacional de la Corporación Fonafe	5
Figura 2: Evolución del Gobierno Corporativo (1999-2013)	12
Figura 3: Evolución del Gobierno Corporativo en el Perú (1999-2014)	15
Figura 4: Liderazgo transformacional vs Liderazgo transaccional.....	18
Figura 5: Factores del liderazgo transformacional.....	28
Figura 6: Triángulo de gobierno corporativo.....	36

Lista de Tablas

Tabla 1: Cambios en el Directorio de CODELCO	21
Tabla 2: Definición de Gobierno Corporativo a través del tiempo.....	39
Tabla 3: Matriz de correlación de variables.....	54
Tabla 4: Correlación entre P1 y P50.....	65
Tabla 5: Correlación entre P1 y P54.....	65
Tabla 6: Correlación entre P2 y P37.....	66
Tabla 7: Correlación entre P2 y P47.....	66
Tabla 8: Correlación entre P2 y P49.....	67
Tabla 9: Correlación entre P2 y P53.....	67
Tabla 10: Correlación entre P4 y P38.....	68
Tabla 11: Correlación entre P4 y P40.....	68
Tabla 12: Correlación entre P4 y P47.....	69
Tabla 13: Correlación entre P4 y P51.....	69
Tabla 14: Correlación entre P5 y P48.....	70
Tabla 15: Correlación entre P6 y P45.....	70
Tabla 16: Correlación entre P6 y P47.....	71
Tabla 17: Correlación entre P6 y P49.....	71
Tabla 18: Correlación entre P7 y P38.....	72
Tabla 19: Correlación entre P7 y P39.....	72
Tabla 20: Correlación entre P7 y P47.....	73
Tabla 21: Correlación entre P7 y P50.....	73
Tabla 22: Correlación entre P8 y P48.....	74

Tabla 23: Correlación entre P8 y P50.....	74
Tabla 24: Correlación entre P8 y P52.....	75
Tabla 25: Correlación entre P10 y P51.....	75
Tabla 26: Correlación entre P10 y P52.....	76
Tabla 27: Correlación entre P11 y P45.....	76
Tabla 28: Correlación entre P12 y P40.....	77
Tabla 29: Correlación entre P12 y P42.....	77
Tabla 30: Correlación entre P12 y P48.....	78
Tabla 31: Correlación entre P13 y P53.....	78
Tabla 32: Correlación entre P14 y P43.....	79
Tabla 33: Correlación entre P14 y P53.....	79
Tabla 34: Correlación entre P15 y P39.....	80
Tabla 35: Correlación entre P15 y P45.....	80
Tabla 36: Correlación entre P15 y P52.....	81
Tabla 37: Correlación entre P16 y P45.....	81
Tabla 38: Correlación entre P16 y P52.....	82
Tabla 39: Correlación entre P17 y P39.....	82
Tabla 40: Correlación entre P17 y P45.....	83
Tabla 41: Correlación entre P18 y P45.....	83
Tabla 42: Correlación entre P18 y P47.....	84
Tabla 43: Correlación entre P18 y P52.....	84
Tabla 44: Correlación entre P19 y P37.....	85
Tabla 45: Correlación entre P19 y P40.....	85

Tabla 46: Correlación entre P20 y P52	86
Tabla 47: Correlación entre P21 y P53	86
Tabla 48: Correlación entre P22 y P37	87
Tabla 49: Correlación entre P22 y P38	87
Tabla 50: Correlación entre P22 y P40	88
Tabla 51: Correlación entre P22 y P47	88
Tabla 52: Correlación entre P22 y P54	89
Tabla 53: Correlación entre P23 y P54	89
Tabla 54: Correlación entre P24 y P37	90
Tabla 55: Correlación entre P24 y P53	90
Tabla 56: Correlación entre P25 y P37	91
Tabla 57: Correlación entre P25 y P41	91
Tabla 58: Correlación entre P25 y P49	92
Tabla 59: Correlación entre P26 y P46	92
Tabla 60: Correlación entre P26 y P48	93
Tabla 61: Correlación entre P27 y P48	93
Tabla 62: Correlación entre P28 y P41	94
Tabla 63: Correlación entre P28 y P45	94
Tabla 64: Correlación entre P28 y P49	95
Tabla 65: Correlación entre P29 y P39	95
Tabla 66: Correlación entre P29 y P41	96
Tabla 67: Correlación entre P29 y P43	96
Tabla 68: Correlación entre P29 y P50	97

Tabla 69: Correlación entre P30 y P37	97
Tabla 70: Correlación entre P31 y P38	98
Tabla 71: Correlación entre P31 y P47	98
Tabla 72: Correlación entre P32 y P43	99
Tabla 73: Correlación entre P32 y P48	99
Tabla 74: Correlación entre P32 y P50	100
Tabla 75: Correlación entre P32 y P51	100
Tabla 76: Correlación entre P32 y P53	101
Tabla 77: Correlación entre P33 y P37	101
Tabla 78: Correlación entre P33 y P47	102
Tabla 79: Correlación entre P34 y P37	102
Tabla 80: Correlación entre P34 y P41	103
Tabla 81: Correlación entre P34 y P52	103
Tabla 82: Correlación entre P34 y P53	104
Tabla 83: Correlación entre P35 y P41	104
Tabla 84: Correlación entre P36 y P39	105

Resumen

En la presente investigación llevada a cabo se propone la implementación del estilo de liderazgo transformacional en la matriz que articula los principios de buen gobierno corporativo como base para su ejecución de manera eficiente en Fonafe, optimizando los recursos de la organización. La investigación fue de tipo mixta donde se aplicó un cuestionario con 54 preguntas, que permitió la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, para esto se utilizó la escala de Likert a una muestra de 32 personas seleccionadas al azar. Se tomó como objeto de estudio a la Corporación Fonafe, que por ser una entidad estatal que involucra alrededor de 35 empresas dentro de su ámbito, nos permitió plantear el estilo de liderazgo transformacional y su contribución en el buen gobierno corporativo. Se pudo corroborar –vale la reiteración- que si se implementa el estilo de liderazgo transformacional sería beneficioso para mejorar las prácticas de un buen gobierno corporativo en la corporación Fonafe y que puede incidir sobremanera en el cambio de las bases motivacionales sobre las cuales operan los colaboradores en la mencionada corporación, a través del compromiso de los colaboradores en la persecución del objetivo principal de la organización; la mejora de las prácticas de buen gobierno corporativo repercute de manera beneficiosa en la organización, puesto que incrementa el valor de sus acciones en el mercado; ello explicaría el beneficio de la contribución de la implementación del liderazgo transformacional en el buen gobierno corporativo de Fonafe.

Palabras claves: liderazgo transformacional, gobierno corporativo, eficiencia.

Abstract

In this research carried out, it is proposed the implementation of the transformational leadership style in the matrix that articulates the principles of good corporate governance as a basis for its execution in an efficient way in Fonafe optimizing the resources of the organization. The research was of mixed type where a questionnaire with 54 questions was applied, which allowed the collection and analysis of qualitative and quantitative data, for which the Likert scale was used to a sample of 32 randomly selected individuals. The Fonafe Corporation was considered as an object of study, which, being a state entity involving about 35 companies within its scope, allowed us to propose the style of transformational leadership and its contribution to good corporate governance. It was possible to corroborate -validate the reiteration- that if the transformational leadership style is implemented it would be beneficial to improve the practices of good corporate governance in the Fonafe corporation and that can greatly influence the change of the motivational bases on which the employees operate In the mentioned corporation, through the commitment of the collaborators in the pursuit of the main objective of the organization; The improvement of corporate governance practices has a beneficial effect on the organization since it increases the value of its shares in the market; This would explain the benefit of the contribution of the implementation of the transformational leadership in the good corporate governance of Fonafe.

Keywords: transformational leadership, corporate governance, efficiency.

Capítulo I

1. Planteamiento del estudio

En este capítulo encontraremos la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema principal y los problemas secundarios, donde se establecerán los objetivos generales y específicos. Asimismo, se describirán las delimitaciones de la investigación y la justificación de la tesis.

1.1. Descripción de la realidad problemática.

Actualmente se presentan razones por las que se considera al Buen Gobierno Corporativo un factor importante para la sostenibilidad y desarrollo de las empresas a nivel nacional, tales son la confianza de los inversionistas, la satisfacción de las expectativas de la sociedad, la promoción de la salud económica y la estabilidad financiera y la supervisión y rendición de cuentas.

En este contexto, el reto para el sector empresarial nacional es: cómo mejorar las prácticas de gobierno corporativo, a fin de proporcionar un entorno claro y transparente que permita ganar la confianza de los inversionistas y poder así atraer más recursos para el crecimiento y desarrollo del país; tomando en cuenta que el gobierno corporativo influye en el clima de negocios de la economía como un todo, impactando en el proceso de crecimiento y desarrollo. Otro punto a favor a tomar en cuenta en la aplicación de liderazgo transformacional es que genera un entorno confiable en el que todos se sienten a gusto con la organización y se sienten involucrados en la toma de decisiones, además de ello logra que sus colaboradores se

sientan respetados y elementos claves dentro de la organización generando un mayor compromiso con la organización y sus funciones; ello conlleva a la mejora continua dentro de la organización.

Por tanto, Fonafe funcionaría como un claro ejemplo de aplicación, puesto que en el 2015 Fonafe fue tomado como la empresa líder en iniciativas de buen gobierno corporativo en la región, posicionándolo como uno de los primeros holdings a nivel de la región que logra dar este paso buscando contribuir a una gestión de prácticas de Buen Gobierno Corporativo basado en transparencia, independencia y mejor desempeño, ayudando a su modernización; todo ello de la mano con el apoyo del BID con el fin de implementar actividades del Prosemer. (Editora Perú, 2015)

Se ha podido observar dentro de la corporación, pese a ser un ejemplo de implementación en las prácticas de buen gobierno corporativo en la región, existen dificultades en la implementación a nivel de la organización, ello se debe a que existe una mala orientación en el liderazgo a nivel de la organización e insatisfacción por parte de los colaboradores, ello es evidenciado en evaluaciones de clima laboral lo que compromete en gran medida a que no se logren los objetivos, puesto que los colaboradores no se sienten comprometidos con el objetivo principal de la organización; por lo antes expuesto se propone la implementación del estilo de liderazgo transformacional en el buen gobierno corporativo en la organización, con el fin de cambiar las bases motivacionales sobre las cuales operan los colaboradores, cambiando sus deseos y logros personales al de la organización.

Esta investigación nos permitió plantear el estilo de liderazgo transformacional y su contribución en el buen gobierno corporativo como propuesta de mejora; lo cual lograría de

implementarse, la aplicación de manera eficaz del buen gobierno corporativo en toda la organización y mejorar el clima laboral, a través del compromiso de los colaboradores en la persecución del objetivo principal de la organización.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema principal.

¿De qué manera el estilo de liderazgo transformacional contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe?

1.2.2. Problemas secundarios.

- a. ¿De qué manera la influencia idealizada colabora con el buen gobierno corporativo de Fonafe?
- b. ¿De qué manera la estimulación intelectual es una ayuda en la gestión de Fonafe?
- c. ¿De qué manera el gobierno corporativo de Fonafe se beneficia por la consideración individualizada?
- d. ¿De qué manera la motivación inspiracional aplicada a la gestión de Fonafe facilita el buen gobierno corporativo?

1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Determinar de qué manera el estilo de liderazgo transformacional contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe.

1.3.2. Objetivos específicos.

- a. Establecer de qué manera la influencia idealizada colabora con el buen gobierno corporativo de Fonafe.
- b. Determinar de qué manera la estimulación intelectual es una ayuda en la gestión de Fonafe.
- c. Establecer de qué manera el gobierno corporativo de Fonafe se beneficia por la consideración individualizada.
- d. Determinar de qué manera la motivación inspiracional aplicada a la gestión de Fonafe facilita el buen gobierno corporativo.

1.4. Delimitación de la investigación.

1.4.1. Delimitación temporal.

La investigación abarcará desde el mes de agosto del 2016 hasta el mes de enero del 2017.

1.4.2. Delimitación Espacial.

Nos centraremos en la Corporación Fonafe del departamento de Lima Metropolitana como objeto de estudio para conocer el posible impacto de la implementación de liderazgo transformacional como propuesta de mejora y su contribución en el Buen Gobierno Corporativo de la organización bajo estudio.

1.4.3. Delimitación Social.

La investigación abarcó a los ejecutivos de cada empresa de la Corporación Fonafe de Lima Metropolitana; actualmente la corporación cuenta con 35 empresas dentro de su holding. Las 35 empresas de la Corporación Fonafe se encuentran distribuidas alrededor de todo el país,

implicando una amplia diversidad socio cultural en el manejo de su gestión; sin embargo, los encuestados fueron los ejecutivos con formación inicial en el centro corporativo Fonafe, por tanto, la diferencia socio cultural no influye de sobremanera en la gestión.

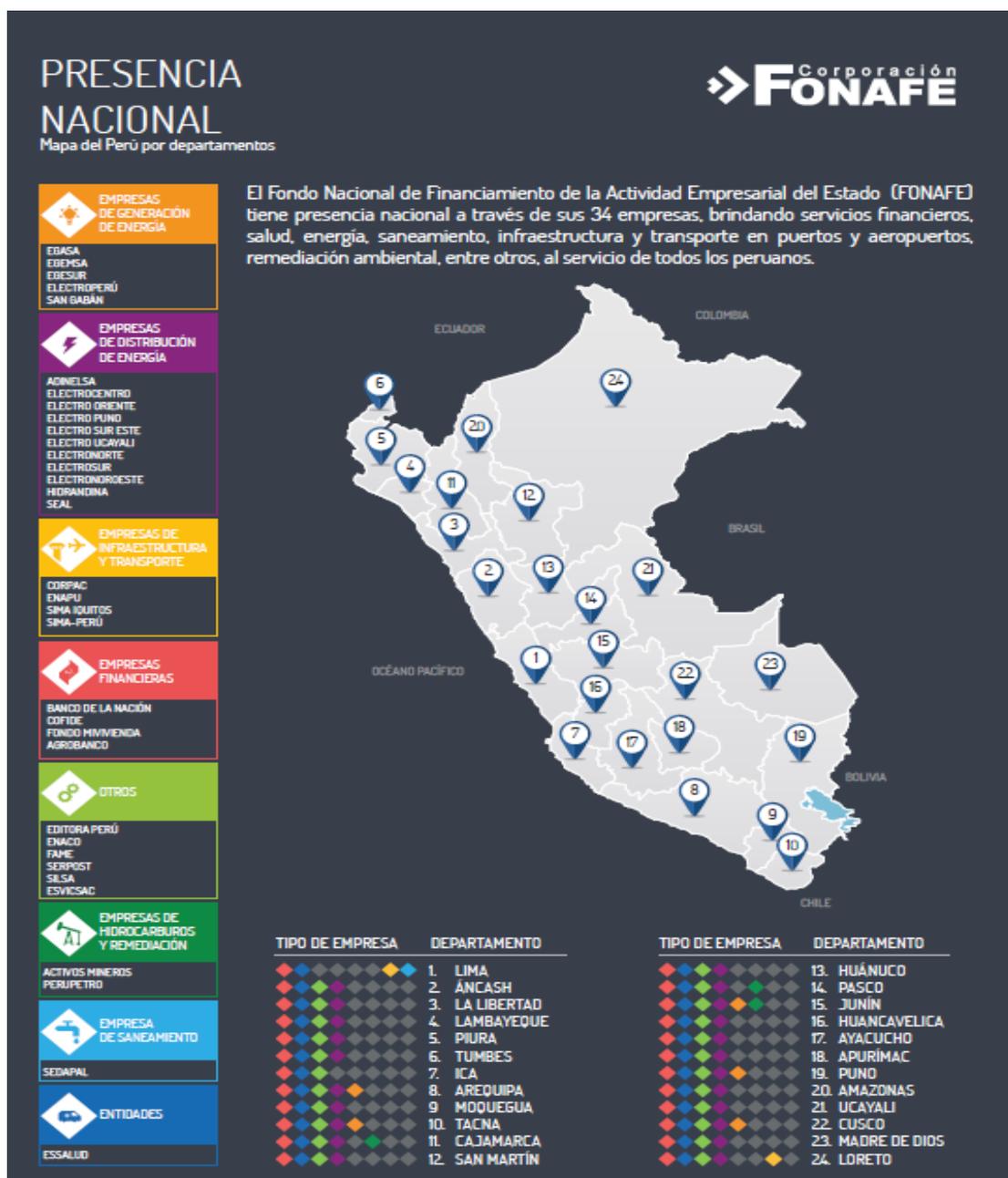


Figura 1: Distribución de empresas a nivel nacional de la Corporación Fonafe (34 empresas más Centro Corporativo Fonafe)

Fuente: Fonafe – Memoria 2015

1.4.4. Delimitación Conceptual.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la siguiente línea:

Disciplina: Administración de Negocios Globales

Línea de acción: Gestión de Empresas Públicas

Área temática: Liderazgo transformacional

1.5. Justificación e implementación de la investigación.

La presente investigación tuvo como objetivo dar a conocer la posible contribución del estilo de liderazgo transformacional como propuesta de mejora en el Buen Gobierno Corporativo de Fonafe de llegar a realizarse la implementación, debido a que la organización lidera iniciativas de Buen Gobierno Corporativo en la región. Actualmente la Corporación Fonafe se encuentra apoyando a instituciones estatales de distintos países de la región para la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo a través de capacitaciones virtuales y presenciales, por tanto, se propone como contribución el estilo de liderazgo transformacional como base de la matriz de los principios de Buen Gobierno Corporativo de Fonafe.

1.6. Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones identificadas en torno al desarrollo de la investigación son las siguientes:

a. Económicas:

Bajo nivel de apoyo en la aplicación de esta propuesta en la organización, puesto que la empresa se encuentra implementando un área de gobierno corporativo como parte de su

estructura, la cual se encargará de hacer un estudio profundo en las bases de su matriz de buenas prácticas de gobierno corporativo.

b. De tiempo:

El horario de trabajo y académico es saturado; sin embargo, se logró culminar la investigación a tiempo, gracias al apoyo de mi asesor y mi centro de trabajo.

c. De información académica:

No existen tesis sobre el tema específico en las bibliotecas físicas y virtuales, sin embargo, existen tesis de soporte para las dos variables del tema a tratar por separado que nos permitieron correlacionar y poder culminar con el desarrollo de la investigación.

Capítulo II

2. Marco teórico y conceptual

En este capítulo encontraremos un resumen de los antecedentes relacionados a nuestra investigación, dónde se encontraron tesis de las variables por separado en las cuales indican que la implementación del liderazgo transformacional es un factor importante dentro de la organización que mejora la productividad y efectividad dentro de la organización puesto que se centra en las necesidades de cada colaborador; por otro lado se encontraron tesis de la implementación de las prácticas de buen gobierno corporativo donde muestra que una correcta aplicación o buen funcionamiento de dichas prácticas incrementan el valor de la empresa asegurando un mayor control sobre la gestión y una mayor protección de los intereses de los inversionistas. También se construye el marco teórico donde nos apoyaremos en teorías relacionadas a nuestras variables para sustentar la hipótesis; y por último construiremos el marco legal y conceptual.

2.1. Antecedentes de la investigación.

Las investigaciones siguientes son aquellas tomadas en calidad de antecedentes debido a su relativa relación con el problema bajo estudio, así también por su significación general y aporte metodológico para el presente trabajo.

- a. “ARGENTE LINARES, Eva” en su tesis titulada “El gobierno corporativo en empresas Hispano-Marroquíes” (2012), para optar por el grado académico de Doctor en Economía,

realizó un estudio de caso de carácter cualitativo contribuyendo al aumento de la evidencia empírica en relación a la formación voluntaria del comités, especialmente en un contexto muy poco estudiado como es el de las empresas no cotizadas en bolsa; permitiendo determinar aquellos factores a los que hay que prestar mayor atención dentro de los joint ventures hispano-marroquíes entre PYMES para lograr un mayor nivel de éxito.

Esta tesis aporta a la investigación, una visión global de cómo empresas pequeñas y medianas implementan buenas prácticas de gobierno corporativo, y las mismas logran un nivel mayor de éxito por la implementación realizada.

- b. “Acosta D., Orjeda P., Diaz I. y Visso D” en su tesis titulada “Prácticas de Buen Gobierno Corporativo y su impacto en el valor de las empresas” (2016), para optar por el grado académico de Magister en Negocios, realizó un caso de estudio de carácter descriptivo, donde sostiene que la adopción a profundidad de prácticas de Buen Gobierno Corporativo impacta positivamente en el incremento del valor de las empresas debido a la solidez y confiabilidad de la gobernanza que demuestran las empresas que fueron objeto de estudio de esta investigación, con lo que atraerían a nuevos y estratégicos inversores y promoverían la estabilidad en el sistema financiero internacional.

Esta tesis da soporte a la investigación, debido a que analiza casos de éxitos donde empresas que implementaron prácticas de buen gobierno corporativo tuvieron un impacto positivo en el valor de sus acciones, atrayendo nuevos socios estratégicos.

- c. “SALAS VALLINA, Andrés” en su tesis doctoral titulada “Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo” (2013), para optar el grado académico de Doctor en Dirección de Empresas, realizó una investigación que

tenía como principales objetivos aportar una nueva medida de la felicidad en el trabajo, estudiar la relación entre liderazgo transformacional y felicidad en el trabajo y analizar el papel de la capacidad de aprendizaje organizativo en la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, concluyendo que los colaboradores y directivos poseen rasgos y buenas intenciones para transformar la cultura organizacional del Colegio Simón Bolívar, sin embargo para ello necesitarán reforzar sus canales de comunicación entre las partes, a fin de lograr un liderazgo transformacional y no quedarse estancado en un liderazgo transaccional.

Esta tesis contribuye a la investigación demostrando que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la felicidad de los trabajadores, si es que se refuerza adecuadamente los canales de comunicación a través de los cuáles se promueve el liderazgo transformacional en su gestión.

- d. “VILLALÓN CAMUS, Ximena Georgette” en su tesis titulada “El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal” (2014), para optar al grado académico de Magister en Educación con mención en currículo y comunidad educativa, realizó un estudio de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus cualidades presentes en directivos de un colegio municipal de la comuna de Las Condes (Chile). Este trabajo tuvo como principal objetivo identificar factores del liderazgo que favorezcan ambientes de carácter transformacional y promuevan la motivación en la comunidad educativa.

Esta tesis brinda soporte a la investigación debido a que menciona a los diferentes tipos de liderazgo presentes en un centro de estudios, buscando promover la motivación de los

colaboradores, por ello escogí el liderazgo transformacional como base para la matriz que articula las prácticas de buen gobierno corporativo.

- e. “MARTINEZ CONTRERAS, Ysrael” en su tesis titulada “El liderazgo transformacional en la gestión educativa pública en el distrito de Santiago de Surco” (2007), para optar por el grado académico de Magister en Educación, realizó un estudio de caso de carácter descriptivo, dónde se pretendía dar a conocer como el liderazgo transformacional facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes en beneficio de la escuela promoviendo el desarrollo profesional de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional.

Esta tesis contribuye a la investigación, puesto que describe como el liderazgo transformacional facilita el planteamiento de soluciones a problemas, a través de la promoción del desarrollo profesional de los colaboradores.

2.2. Marco histórico.

2.2.1. Gobierno Corporativo.

La evolución del concepto gobierno corporativo ha presentado cambios en el tiempo producto de un sinnúmero de situaciones que obligaron a adecuarse al entorno, siendo su principal factor de cambio el aspecto financiero debido a la exigencia de los inversionistas por estimar el retorno de su inversión. En la Figura 2, se muestra una línea de tiempo de la evolución del Gobierno corporativo en el mundo a través del tiempo, resaltando los hitos más importantes.

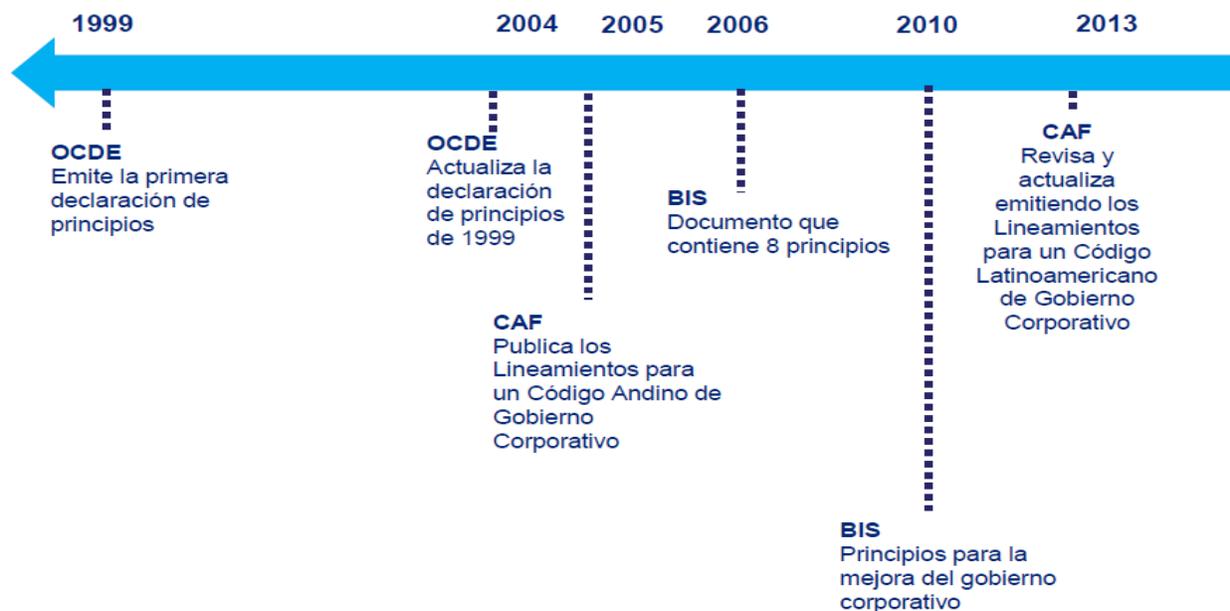


Figura 2: Evolución del Gobierno Corporativo (1999-2013)

Fuente: Taller de Buen Gobierno Corporativo – Taller 1(básico), Deloitte, 2014

En 1970, nace el concepto de gobierno corporativo en el contexto de la crisis e incertidumbre mundial, producto de la globalización, la crisis del petróleo, la formación de mercados financieros globales, la libre circulación de capitales financieros, el endeudamiento de los países no desarrollados y un largo periodo de crecimiento económico mundial que marcó las diferencias entre países ricos y pobres, hicieron parte de la concepción de este nuevo concepto (Antecedentes históricos y de evolución del gobierno corporativo, 2013).

En 1975, los primeros estudios de gobernabilidad democrática comienzan con el informe de la Comisión Trilateral. Freeman en 1984, utiliza el término Stakeholders, refiriéndose a quienes se puede afectar o ser afectados por las diferentes actividades de una empresa, conformando grupos interesados en las acciones de una empresa. La teoría de “las mejores empresas” de Freeman cita que algunas empresas se endeudan menos que otras por preferencia,

con el objeto de minimizar el riesgo y atraer la participación de los stakeholders en cuanto a las inversiones se refiere (Argandoña, 1998, pág. 8).

En 1986, Jensen no comparte esta posición, debido a que extiende los flujos libres de caja, sustentando que el endeudamiento ayuda a aminorar esos costos, lo que ocasiona en los propietarios la creación de estrategias más agresivas a nivel de producción e inversión (Agüero, 2009: Antecedentes, párr. 4).

Brander y Lewis en el mismo año, usan en su investigación el endeudamiento con fines de orden estratégico, naciendo como consecuencia de ello el término de “estrategia corporativa”. Teoría que diferencia el rol de las estrategias corporativas en lo referente al mercado de bienes y factores de producción vs las decisiones de financiamiento y producción (Agüero, 2009: Antecedentes, párr. 5).

En 1992, se marcó un hito en el inicio de gobierno corporativo a través del informe Cadbury el cuál sirvió como modelo para las organizaciones gremiales, a fin de mejorar el clima de inversión en varios países a nivel mundial. Desde ese entonces se ha publicado guías al respecto sugiriendo temas como compensación de ejecutivos, distribución de relaciones y roles que refuerza el tema de la junta directiva (Antecedentes históricos y de evolución del gobierno corporativo, 2013).

En 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico se aprobaron los principios consignados para asistir a los gobiernos de países miembros y no miembros en sus esfuerzos por evaluar y mejorar los marcos legal, institucional y normativo sobre el gobierno corporativo en sus países, así como proporcionar directivas y sugerencias para las bolsas de

valores, los inversionistas, las sociedades y otras partes implicadas en el proceso de desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo" (Agüero, 2009: Antecedentes, párr. 5).

A finales del 2001 y principios del 2002, el gobierno corporativo pasó a ocupar una posición importante cuando la inesperada crisis de confianza en el mercado de valores de los Estados Unidos estuvo en duda, esto se dio como resultado de los escándalos en que se vieron envueltas grandes empresas de Estados Unidos que manipularon su información financiera para presentarle al público inversionista una situación irreal que no correspondía a lo que se vivía en la empresa, alcanzando a auditores externos, analistas financieros y calificadores de valores. Esto se produjo a raíz de la necesidad de crecer y competir con las demás empresas que llegaron a conquistar el mercado, además del surgimiento de empresas de la "nueva economía" que llevaba consigo nueva tecnología, producto de ello el número de usuarios que tenía una página de internet se convirtió en la variable para determinar el valor de una empresa; provocando que la información financiera para la nueva economía pierda valor, mientras que para la vieja economía los analistas y el mercado general exigían rendimientos espectaculares a las empresas; lo que orilló a algunos administradores hacer a un lado la ética, la regulación y los principios contables, de esta manera se dio una distorsión en la información financiera mostrada al mercado (Universidad de las Americas Puebla, pág. 5).

Por tanto, la confiabilidad de la información se volvió un pilar importante dentro de las prácticas de buen gobierno corporativo, y un factor decisivo para decidir si invertir o no, puesto que la confiabilidad de información eleva la estabilidad de la rentabilidad del capital. Actualmente la información financiera es de dominio público con el fin de mostrar la situación actual de las empresas; y así, en función a su rendimiento pueda ser evaluado el valor de cada empresa.

Es importante destacar la evolución que ha tenido la implementación de normativas a nivel de Gobierno Corporativo, tomando cada vez más fuerza a través del tiempo en cuanto a términos administrativos modernos y de control empresarial, también debe reconocerse que el alcance de este debe ser dinámico, eficaz y eficiente, además el mejoramiento debe ir ligado al cumplimiento efectivo de las normas dadas.

En la figura 3, se muestra la evolución a través de la historia del Gobierno Corporativo en el Perú destacando los hechos más importantes a través de los años.

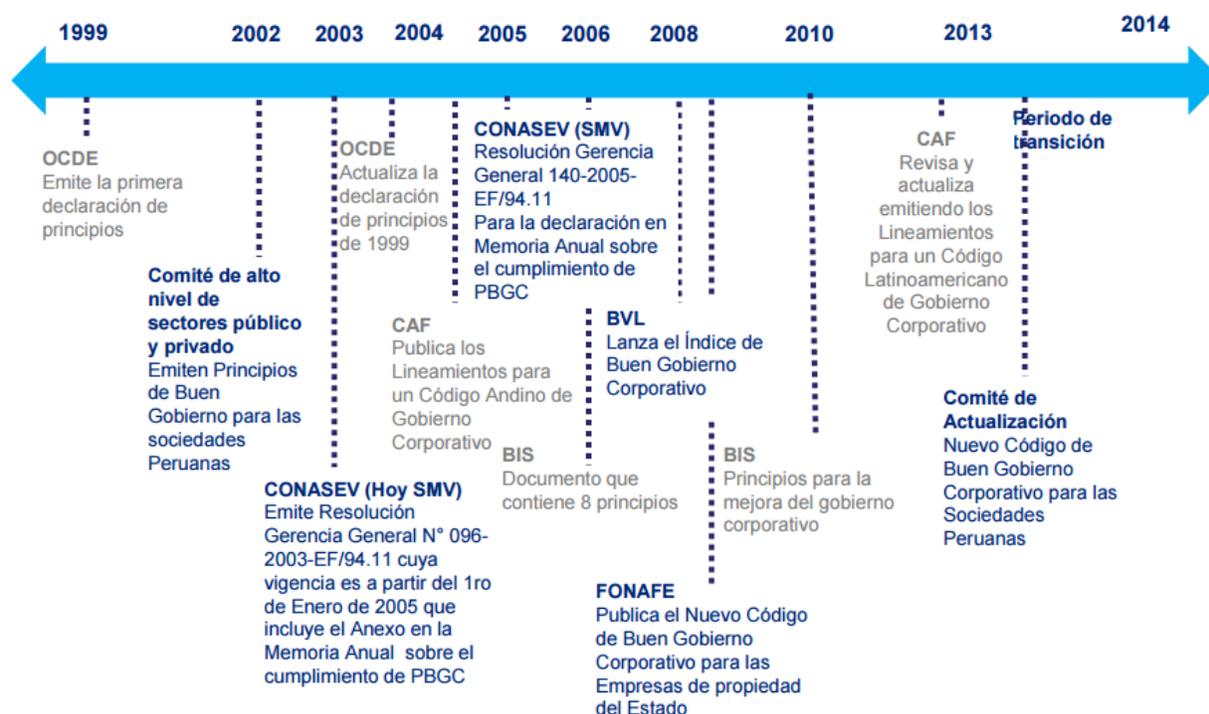


Figura 3: Evolución del Gobierno Corporativo en el Perú (1999-2014)

Fuente: Taller de Buen Gobierno Corporativo – Taller 1(básico), Deloitte, 2014

2.2.2. Liderazgo transformacional.

El concepto de liderazgo ha sufrido cambios a través de la historia así también lo han hecho los diferentes estilos o tipos de liderazgo y los líderes per se. Un sinnúmero de investigadores a través del tiempo ha buscado definir lo que es liderazgo y cuál ha sido su efecto sobre su entorno. Siendo uno de los primeros elementos que formó parte del conocimiento que encausó en la teoría del liderazgo transformacional, fue el concepto de carisma que fue propuesto por M. Weber (1952), el mismo lo describió como una manera particular de liderazgo la cual se desarrolla a través del establecimiento de relaciones sociales y psicológicas entre el líder y sus seguidores, siendo este tipo de líder una persona revolucionaria, trascendente y que le gusta romper con los esquemas tradicionales. Según Weber este líder tiene un efecto efímero debido a que surge en tiempo de crisis. (Vásquez A. , 2013, pág. 73)

En 1978, James Mac Gregor Burns en una situación de movimientos políticos y sociales describió al tipo de líder transformacional como aquella persona que explora y reconoce una necesidad de un seguidor, mediante la comprensión de los principales motivos que tiene y con los mismo busca satisfacer las necesidades superiores de éste; el resultado de ello es una relación mutua de estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales. (Vásquez A. , 2013, pág. 76)

En la década de los ochentas, hubo un acuerdo entre distintos autores en función a que al líder carismático pueda tomarse en cuenta dentro del espíritu del líder transformacional; sin embargo, Bass y Riggio (2006) consideraron que el concepto de liderazgo transformacional es más amplio que el carismático debido a que muchas características del líder carismático se toman en cuenta en la construcción del concepto de liderazgo transformacional. Por ello, el concepto de líder transformacional fue identificado a través de características como carisma, la motivación

inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de Bass y Avolio (1990). (Vásquez A. , 2013, pág. 77)

En 1990 Bass y Avolio, propusieron una nueva corriente en materia de liderazgo a la que proponía Burns, planteando un líder transformacional como brazo estratégico y el líder transaccional como brazo operativo. Según Burns el liderazgo transaccional tiene las habilidades para manejar las situaciones cotidianas de las organizaciones, por ello se plantea como liderazgo operativo debido a que se encarga de llevar un control presupuestal, evaluar a los colaboradores y seguir un manual. En este estilo de liderazgo, el líder y el colaborador discuten las metas y lo que necesitan para alcanzarlas, luego proceden a determinar las responsabilidades de cada uno y las expectativas del logro. (Kakabadse, 2004)

A diferencia del líder transaccional, el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales ya dados para crear una nueva visión del futuro y se enfoca en compartirla. Este tipo de líder potencia los deseos y necesidades de los seguidores para que logren sus metas promoviendo el desarrollo del grupo y la organización. (Vásquez A. , 2013, pág. 78)

En 2006 Bass y Riggio, consideran que el grado en el que los líderes son totalmente transformacionales se puede medir a través del efecto que causan en sus seguidores, por ello consideran que el liderazgo transformacional es relacional. Los líderes transformacionales aumentan la satisfacción y la confianza de los seguidores en la organización logrando su máximo rendimiento y la creación de sus propios criterios para el éxito propio y de la organización. (Barbuto, 2005, págs. 26-40).

Por tanto, la implementación del liderazgo transformacional en las empresas a lo largo del tiempo ha tomado más fuerza debido al efecto que causa, logrando el cumplimiento de las metas

de la organización en conjunto a través de una adecuada delegación de actividades de acuerdo a los roles que desempeña cada colaborador dentro de la organización. En la Figura 4 se muestra la diferencia entre el liderazgo transformacional vs el liderazgo transaccional que busca explicar B. Bass.

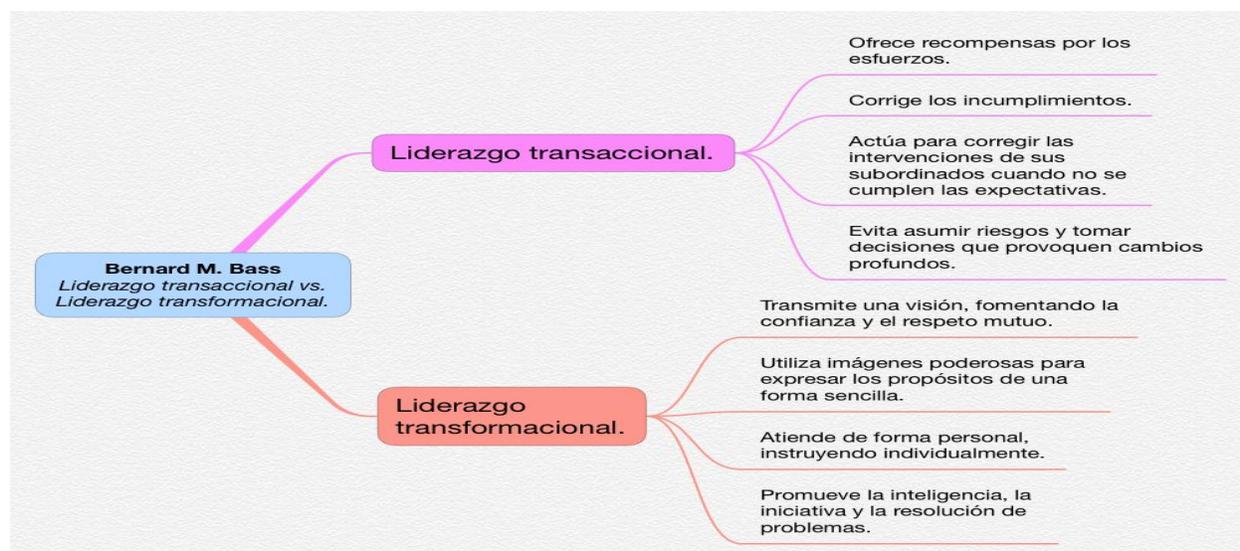


Figura 4: Liderazgo transformacional vs Liderazgo transaccional

Fuente: Blog en educación en valores, 2015,

<http://www.accionmagistral.org/informate/blog/entry/2015/05/10/como-cambiar-un-centro-educativo-mediante-el-liderazgo-transformacional>

2.3. Marco legal

2.3.1. A nivel mundial.

Gobierno corporativo.

Los principios de Gobierno Corporativo y las mejores prácticas se han convertido en norma global. Los gobiernos, los organismos reguladores y las bolsas de valores de prácticamente todo el mundo, incluyendo los países desarrollados y en desarrollo, han adoptado estándares de Gobierno Corporativo mediante leyes, reglamentos e iniciativas del sector privado. Las instituciones globales forman una red mundial que respalda firmemente los principios de

Gobierno Corporativo y reafirman su compromiso con las buenas prácticas. Las empresas mal gobernadas frecuentemente sufren un importante descuento de su valor. Además, los inversores institucionales, bajo creciente presión para ejercer la “dirección” en el portafolio de compañías que tienen, amplifican aún más la importancia del Gobierno Corporativo en el cálculo de su costo de capital. Por tanto, se detalla a continuación el marco legal de las prácticas de gobierno corporativo alrededor del mundo.

a. Brasil

En 2001 la promulgación de la Ley 10303, denominada Ley de Sociedades Anónimas¹¹, y posteriormente la Ley 11638 (2007), implicó cambios importantes en las prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas brasileras, incluyendo a las EPE con esta forma jurídica, entre los cuales se destacan. (Congreso de Diputados, Brasil, 1976)

- Establecimiento de condiciones para la cesión de control (tag along), como mecanismo para asegurar el respeto de los derechos de los accionistas minoritarios.
- Obligaciones sobre contabilidad, elaboración de los estados financieros y auditoría independiente, de tal forma que las compañías de capital abierto están más alineadas con estándares internacionales.

Brasil es uno de los países latinoamericanos que más avances tiene en relación a la implementación de normas y promoción de Gobierno Corporativo, con un impacto positivo en las EPE. Sin embargo, las EPE afrontan el reto de interiorizar el Gobierno Corporativo para ir más allá de las exigencias legales, así también fortaleciendo prácticas específicas de revelación de información y auditorías tanto internas y externas. (Banco de Desarrollo de America Latina, 2012, pág. 33)

El proceso de implementación para las EPEs de Brasil no solo significó un aumento en el valor de las compañías sino también permitió aminorar los riesgos de las inversiones, es por ello que los accionistas son los principales actores que promueven y supervisan la correcta implementación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo a través del desempeño de la compañía.

b. Chile

A partir del ingreso de Chile como miembro de la OCDE, este país ha venido adoptando cambios regulatorios en pro de la transparencia y el buen Gobierno Corporativo. En este sentido la reforma, mediante ley, a los estatutos orgánicos de la principal empresa chilena, responde a la necesidad de incorporar prácticas internacionales en materia de Gobierno Corporativo, adoptando las principales recomendaciones que ha dado la OCDE para empresas de propiedad estatal. (CODELCO, 2012)

En marzo de 2010 el Estado chileno aprobó la Ley 20.392 que introduce importantes modificaciones al estatuto orgánico de CODELCO con el objeto de mejorar el Gobierno Corporativo. La nueva Ley de Gobierno Corporativo definió, entre otros aspectos, un Directorio profesional, sin la presencia de los ministros de Minería y Hacienda ni del representante de las Fuerzas Armadas, así como determinó que a los directores les serán aplicables las normas sobre derechos, obligaciones, responsabilidades y prohibiciones que rigen en la Ley de Sociedades Anónimas para las empresas privadas. (Banco de Desarrollo de America Latina, 2012)

Estos esfuerzos se dieron en búsqueda de:

- Contar con una empresa de Estado y no de Gobierno.

- Desacoplar la dinámica de la empresa del ciclo político.
- Establecer un directorio profesional, sin funcionarios públicos.
- Establecer requisitos e incompatibilidades para los miembros del directorio.
- Asegurar una estructura de toma de decisiones de largo plazo.
- Establecer mecanismos adecuados para la capitalización y el fondeo financiero de proyectos.
- Fortalecer el reporte financiero y la transparencia de la compañía.

El proceso de implantación de esta nueva ley implicó acoger los siguientes cambios a nivel del Directorio de CODELCO:

Tabla 1: Cambios en el Directorio de CODELCO

Sobre Directorio	Antes	Después
Estructura del Directorio	7 Directores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministro de Minas (Presidente del Directorio) ✓ Ministro de Finanzas ✓ 2 representantes del Presidente de la República ✓ 1 representante de las Fuerzas Armadas ✓ 2 representantes sindicales 	9 Directores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 Directores seleccionados por el Consejo Gerencial Público ✓ 3 representantes del Presidente de la República ✓ 2 representantes sindicales
Término	Período Presidencial	4 años rotando parcialmente (escalonado)
Roles y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer políticas generales ✓ Aprobar inversiones por encima de USD 50M ✓ No responsabilidad (civil, y/o penal) ✓ No regulado por el Derecho Societario 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nomina y designa al Presidente Ejecutivo ✓ Aprueba el Plan Estratégico ✓ Responsabilidades civiles y penales por sus decisiones ✓ Regidos por el derecho societario

Fuente: Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las empresas de propiedad estatal, 2012, pág. 42

<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>

Por tanto, el mejoramiento del Gobierno Corporativo en las EPEs requiere de un Estado comprometido y activo en la implementación de un marco regulatorio en concordancia con las mejores prácticas para el fortalecimiento de las empresas.

c. Panamá:

En el 2000 el Canal de Panamá pasó a ser formalmente propiedad del Estado panameño tras veinte años de transición, durante los cuales la operación del Canal estuvo a cargo de la Comisión del Canal de Panamá, una agencia del Gobierno de Estados Unidos. Durante este periodo un representante de Estados Unidos y un representante de Panamá actuaron como administradores principales del Canal. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2012, pág. 63)

En el proceso de consolidación de la propiedad del Canal, y con miras a la estabilización del nuevo modelo de propiedad y dirección, las prácticas de Gobierno Corporativo contribuyen al cumplimiento de las políticas internas en alineación con los fundamentos legales del Gobierno de Panamá, mejora en los mecanismos de rendición de cuentas, relaciones con grupos de interés, sostenibilidad, generación de valor y preservar la imagen del Canal como ejemplo de ingeniería al servicio del comercio internacional.

Producto de esta reconfiguración fue constituida la Autoridad del Canal de Panamá (1999). La Autoridad del Canal de Panamá (ACP) es una entidad del Gobierno de Panamá cuya creación fue establecida en la Constitución Política de la República de Panamá y organizada por Ley Orgánica del 11 de junio de 1997, con el fin de asumir la responsabilidad de la administración, funcionamiento y mantenimiento del Canal de

Panamá. (Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá Asamblea Legislativa. Ley No. 19, 1997)

El régimen jurídico que se estableció para la ACP tiene como objetivo fundamental el preservar las condiciones de funcionamiento del Canal de Panamá. A continuación, se describen los principales temas que determinan la actuación de la ACP.

La gestión de la ACP ha sido exitosa en la medida que se ha logrado consolidar una sólida base financiera para la operación y el crecimiento del Canal, al mismo tiempo que se completó el programa de modernización y mejoras iniciado desde el año 2000 que fue financiado íntegramente por las utilidades resultantes de la operación. Con la finalidad de asegurar la rentabilidad y el funcionamiento del Canal de Panamá, se adoptó las buenas prácticas de gobierno corporativo como la manera más efectiva de blindar a una EPE frente a la cambiante dinámica pública.

d. Colombia:

La dinámica del Gobierno Corporativo en empresas con capital 100% estatal, propone el reto particular del ejercicio de la propiedad por parte del Estado salvaguardando a la vez la competitividad de la compañía frente al sector privado. Las Empresas Públicas de Medellín una EPE de propiedad sub-nacional (100% propiedad del Municipio de Medellín departamento de Antioquia, Colombia) es ejemplo que esto es posible.

La Constitución Política de Colombia, artículo 305 y Ley 142 de 1994, Artículo 27, propone el establecimiento de un Plan Anual de Gobierno Corporativo que determina las actividades de mejoramiento bajo una visión estratégica de mediano plazo y la constitución de un Acuerdo de Gobernabilidad entre la entidad territorial sub-nacional

que ejerce la propiedad -el Municipio de Medellín- y EPM, no solo fortaleció naturalmente el modelo de Gobierno Corporativo, sino que además contribuyó a cimentar la sostenibilidad y competitividad de este importante grupo económico. (Empresas Públicas de Medellín EPM ESP, 2012)

Referente a la relación con el propietario, las empresas de servicios públicos en Colombia se enfrentan a la disyuntiva de compaginar el interés de la entidad territorial que ejerce la propiedad de la compañía con el objetivo de crecimiento, rentabilidad y eficiencia que debe alentar la gestión de la compañía, cualquiera que sea su estrategia.

Las siguientes situaciones constituyen un desafío importante para el Gobierno Corporativo de las empresas de servicio público del orden municipal en Colombia:

- Los representantes del municipio propietario tienen una potestad total en la integración de los órganos de dirección y control. Presiden la Junta Directiva, máximo órgano de gobierno de las empresas, y elige discrecionalmente a todos sus miembros, incluyendo a la tercera parte que se escogen entre los vocales de control. También eligen al Gerente General.
- La rotación periódica del representante de la propiedad implica eventuales cambios de orientación en el criterio de los administradores.
- En general, las empresas transfieren al Municipio un porcentaje fijo de sus utilidades netas ajustadas. Sin embargo, existe la posibilidad que este solicite un mayor porcentaje por parte del propietario.

Liderazgo transformacional

No se encontraron hechos de importancia respecto al marco legal para el liderazgo transformacional.

2.3.2. A nivel nacional.

Gobierno corporativo.

Perú:

FONAFE es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas de Perú, creada en 1999 con el fin de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

El ejercicio de la función de propiedad por parte del Estado en las EPE puede ser descentralizada o estar bajo un solo organismo, como en el caso de Perú a través de FONAFE. Es por ello que algunos Estados han creado una entidad que ejerce la coordinación de las distintas instancias públicas que se relacionan con las EPE y que sirven como Unidad de Control de Propiedad de las entidades estatales. FONAFE cumple con la función de ejercer la propiedad de las empresas del Estado peruano, agregando valor a la gestión corporativa de las compañías. (CAF, 2010, pág. 46)

Como entidad centralizada gestora de las empresas peruanas, FONAFE establece directivas de Gobierno Corporativo tendientes a garantizar el cumplimiento de estándares mínimos de gobierno en las empresas estatales. Estos esfuerzos incluyen el desarrollo e implementación de los “Lineamientos del Desempeño del Estado como Propietario” y de un “Código de Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Estado” que guían el proceso de Gobierno Corporativo en las empresas de FONAFE. (FONAFE, 2013, pág. 5)

Se concluye que la implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo ha contribuido al desempeño del Estado como propietario de las empresas, fortaleciendo el control y gestión del Estado sobre la EPE.

Liderazgo transformacional.

Según el Sub-capítulo I: Derechos y obligaciones de los trabajadores (Art. 47 y 49) del Capítulo VI: Derechos y obligaciones derivados del contrato de trabajo del Título I: Contrato de Trabajo, del Dictamen de la Comisión de Trabajo recaído en los Proyectos de Ley Nos. 67/2006-CR, 128/2006-CR, 271/2006-CR, 378/2006-CR, 610/2006-PE, 815/2006-CR, 831/2006-CR y 837/2006-CR, que proponen la Ley General del Trabajo; los trabajadores tienen derecho al respeto de su dignidad, honor e intimidad, comprendiendo la protección contra el acoso sexual y otras ofensas similares, así también, a la igualdad de trato y de oportunidades y a la no discriminación. Asimismo, a ser informado con detalle y permanentemente sobre sus derechos, obligaciones y condiciones de trabajo. (Ley General del Trabajo, 2006)

Si bien es cierto, estos derechos laborales podrían considerarse fundamentales dentro de cualquier organización, sin embargo, el rol del líder es fundamental para su cumplimiento. Más aún si hablamos de un líder transformacional, el cual considera el respeto de los derechos laborales de los trabajadores como uno de los pilares básicos para la construcción de un clima laboral satisfactorio y a su vez productivo.

De la misma forma en el Sub-capítulo II: Derechos y obligaciones de los empleadores (Art. 54) del Capítulo VI: Derechos y obligaciones derivados del contrato de trabajo del Título I: Contrato de Trabajo, del Dictamen de la Comisión de Trabajo recaído en los Proyectos de Ley Nos. 67/2006-CR, 128/2006-CR, 271/2006-CR, 378/2006-CR, 610/2006-PE, 815/2006-CR,

831/2006-CR y 837/2006-CR, que proponen la Ley General del Trabajo se sostiene que, el empleador tiene como obligación fomentar o proporcionar la capacitación de los trabajadores, para favorecer su desarrollo técnico y profesional y la mejora de su producción y productividad. (Ley General del Trabajo, 2006)

Nuevamente, la labor del líder transformacional es crucial no solo para dar cumplimiento a estas normas, sino para generar un espacio de desarrollo laboral armonioso, motivador y satisfactorio.

2.4. Marco teórico.

2.4.1. Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns.

El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass (1981), habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. (Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994, pág. 9)

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. (Contreras Y. , 2007, pág. 11)

A continuación, se mencionan los factores fundamentales que describen la teoría del Liderazgo Transformacional. Según Bass (1985) el líder transformacional se distingue por cuatro características básicas, relacionándolas con la labor desempeñada por el colaborador:

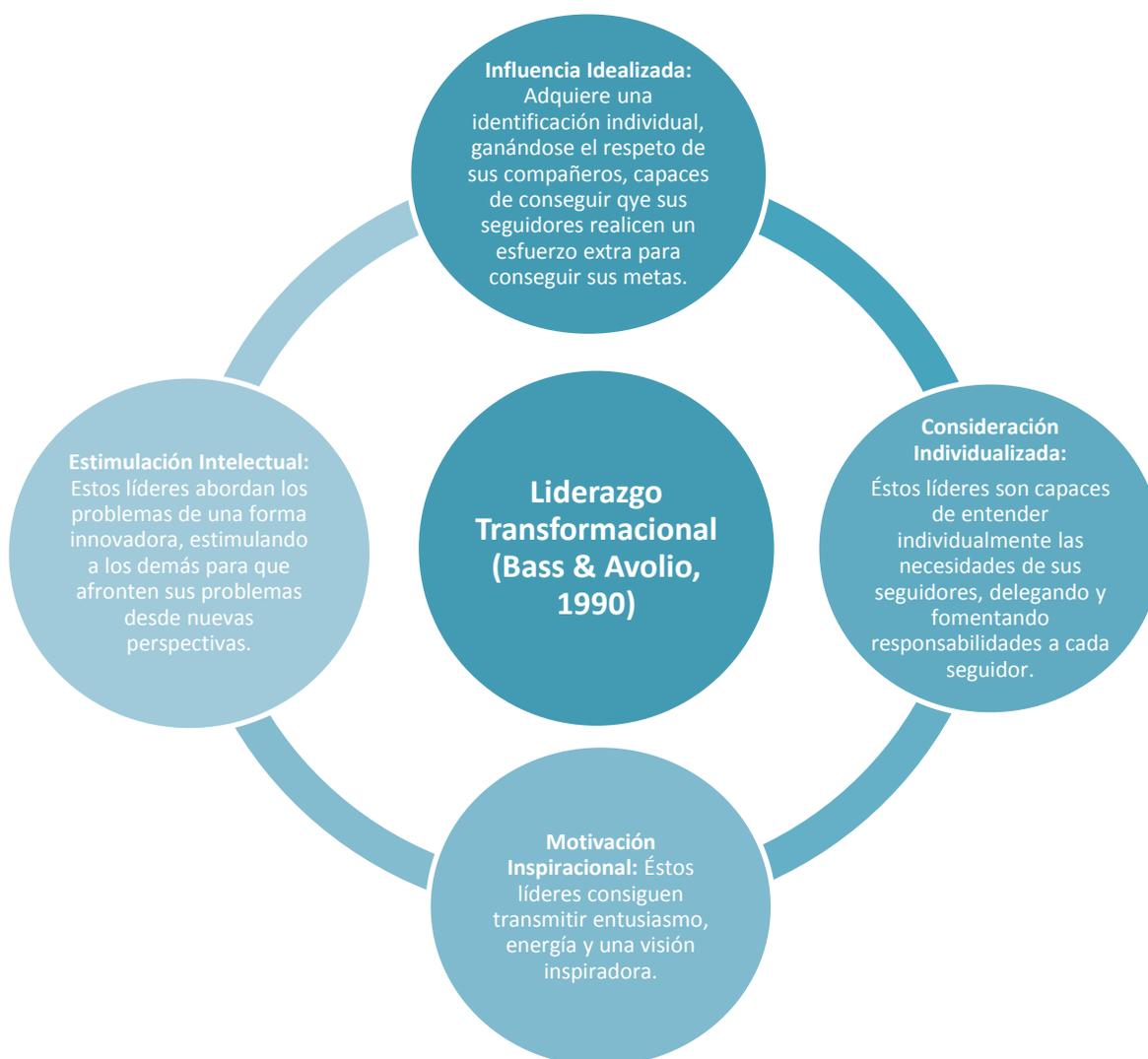


Figura 5: Factores del liderazgo transformacional

Fuente: Blog en educación en valores, 2015,

<http://www.accionmagistral.org/informate/blog/entry/2015/05/10/como-cambiar-un-centro-educativo-mediante-el-liderazgo-transformacional>

a. Influencia idealizada (carisma)

La influencia idealizada mejora en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. El seguidor asume compartir el riesgo, la ética, principios y valores del líder (Contreras B. , 2005, pág. 146).

El líder se hace admirable ante los demás, y demuestra convicciones que hacen que los seguidores se identifiquen con él quien tiene un claro conjunto de valores, comportándose como un modelo a seguir para los colaboradores. El líder que presenta influencia idealizada es capaz de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Eleva el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad (Medina, 2015, pág. 34).

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformador es influyente, genera ideales a seguir, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal (Bass & Riggio, *Transformational leadership*, 2006).

En consecuencia, el líder transformacional ejerce sobre sus seguidores una influencia idealizada con el fin de dar sentido de propósito, promoviendo una profunda identificación con sus seguidores, así como altos niveles de conducta moral y ética.

b. Motivación inspiradora

El líder transformacional es un visionario que plantea ideales alcanzables en el tiempo y transmite su optimismo en el logro de los mismos a sus seguidores. De esta forma articula una visión que inspira a sus seguidores con esperanza, sobre los objetivos a futuro. El

líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir sus perspectivas. Transmite con palabras de aliento las posibilidades de alcanzar la misión (Contreras B. , 2005, pág. 148).

Para Bass y Avolio (2006), este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes (Bass & Avolio, 2006).

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas, así como con la visión, la cual es compartida (Bass & Riggio, 2006).

Para Velásquez (2006), el líder transformacional tiene la capacidad de motivar los cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a la solución de los problemas organizacionales para actuar en función de ser resueltos. Estos líderes son considerados motivadores del equipo de trabajo, siendo reconocidos como ejemplos a seguir (Velásquez, 2006).

En consecuencia, el líder busca crear una visión estimulante para sus seguidores, usando un modo convincente con el fin de demostrar su compromiso y entusiasmo por la visión que está planteando y que busca transmitir. Buscará delegar, entrenar, orientar y dar retroalimentación en el desarrollo personal, para elevar el nivel de seguridad y confianza en cada seguidor y así lograr mayores niveles de responsabilidad de los miembros.

c. *Estimulo intelectual*

Es considerada como la motivación del líder en innovación y creatividad asumida por cada seguidor al enfrentar un problema. Las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución (Contreras B. , 2005, pág. 59).

Es el grado en el que el líder desafía las suposiciones, estimula y alienta la creatividad de sus seguidores, al brindarles un marco para ver cómo se conectan, así pueden llevar a cabo los objetivos de la misión. Fomenta una nueva mirada a antiguos supuestos y problemas. Promueve la creatividad, y enfatiza un pensamiento y una reevaluación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utiliza la intuición, así como una lógica más formal para solucionar los problemas. El líder que estimula intelectualmente desarrolla seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas innovadoras y únicas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas, se vuelven más efectivos con y sin la ayuda del líder. Llegan a ser más creativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos (Medina, 2015, pág. 46).

Para Bass y Avolio (2006), indican que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse, así como a generar soluciones más creativas a los problemas (Bass & Avolio, Manual for the multifactor leadership questionnaire, 2006).

Según Bass y Riggio (2006), el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones, así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen (Bass & Riggio, Transformational leadership, 2006).

Para Leithwood, Mascall y Strauss (2009), este líder estimula a sus seguidores para aplicar su intelecto para la solución de problemas, genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones (Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009).

En consecuencia, este líder promueve nuevos enfoques y formas de soluciones a los problemas que se presentan; de manera que se cuestionen los modos habituales de cómo hacer las cosas. Por ello es necesaria la estimulación intelectual sobre sus seguidores para que éstos se transformen en solucionadores más efectivos de problemas, incrementando la productividad y eficacia dentro de la organización.

d. Consideración individual

En la cual los líderes prestan atención a las necesidades individuales de crecimiento del seguidor mediante la asesoría. Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos reconocidos en cada seguidor (Martínez, 2011, pág. 38).

El líder asiste a cada seguidor individual según sus necesidades y actúa como un mentor, apreciando la contribución que hace cada individuo al equipo. El líder mejora y cumple la

necesidad de cada uno de los miembros individuales del equipo para la auto-realización, y el fortalecimiento de su autoestima. El líder distingue al individuo más como persona que como empleado, por lo tanto, está consciente de las necesidades y preocupaciones de cada uno de sus seguidores. Reconoce sus aspiraciones y sus deseos por lo que sabe cómo usarlos efectivamente. El líder tiene la destreza de ayudar a sus seguidores con sus problemas personales y laborales, usando una escucha activa y efectiva caracterizada por compartir sus experiencias personales con sus subordinados, dar consejos, sugerir otras alternativas y permitir, a través de preguntas, llegar a alternativas propias (Medina, 2015, pág. 47).

Para Velásquez (2006), el líder transformacional conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, siendo un facilitador, prestando atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja, manteniendo como una meta la consideración individual de cada uno de los trabajadores (Velásquez, 2006).

Por su parte, Lerma (2007) afirma que el líder presta atención a las necesidades individuales de logro, así como de crecimiento de cada uno de sus seguidores, determinando las necesidades y fortalezas; contribuyendo para que cada trabajador asuma sus responsabilidades para su propio desarrollo (Lerma, 2007).

Según Leithwood, Mascal y Strauss (2009), afirma que el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades. En este contexto de consideración individual se enfocan como colegas tanto el líder como el seguidor. El líder transformacional crea oportunidades de aprendizaje, establece un clima de apoyo,

demuestra aceptación de las diferencias individuales y propicia una comunicación bidireccional (Leithwood, Mascal, & Strauss, 2009).

Por tal razón, la consideración individualizada es un factor de suma importancia ya que se refiere a las conductas que forman una relación directa entre el líder y sus seguidores, prestando atención personalizada a cada miembro, tratándolo individualmente y orientándolo. En tal sentido, el proceso de liderazgo en el contexto laboral, implica que los líderes deberán estar encaminados a dar respuestas emocionales al personal a su cargo, ayudando así a mejorar el trabajo, reafirmando la motivación, el estímulo constante y sobre todo reafirmando cada día más la autoestima de sus seguidores, promocionando confianza y seguridad en ellos, para desempeñarse más allá de las exigencias establecidas.

Este nuevo enfoque sobre el liderazgo transformacional describe a los líderes sobre la base de un modelo articulado, el cual permite mantener una imagen positiva en la mente de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrándoles respeto y confianza a través del comportamiento de modo que refuerce la misión y visión.

En ese orden, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización. Por lo tanto, todos estos planteamientos nos indican que las corporaciones del futuro deberán asumir este estilo de liderazgo, ya que las personas de hoy en día demandan atención individualizada, inspiración, motivación, pero, sobre todo, comprensión y afecto por parte de sus líderes.

Por lo tanto, si las corporaciones logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo. Es por ello, que se plantea el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo, esencial en las organizaciones, ya que promueve cambios verdaderos en la forma de pensar y actuar de sus actores, centrando su

atención en el desarrollo humano, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe.

2.4.2. Teoría de Gobierno corporativo.

Las prácticas de gobierno corporativo en los países desarrollados incluyen, entre otras: la protección legal de los accionistas (especialmente los minoritarios), la presencia de inversionistas con bloques mayoritarios de acciones, la posibilidad de toma de control corporativo por parte de otra empresa, la independencia de la junta directiva, los directorios entrecruzados, y los excesos o falta de límites en los contratos de incentivos. Shleifer y Vishny (1997) concluyen, que las tres prácticas principales de gobierno corporativo son: la protección legal de los inversionistas, los inversionistas grandes y la amenaza de toma de control corporativo (Santiago, Brown, & Báez - Díaz, 2009). En la Figura 6 se puede observar el triángulo de gobierno corporativo con el fin de conocer sus actores principales y responsabilidades.

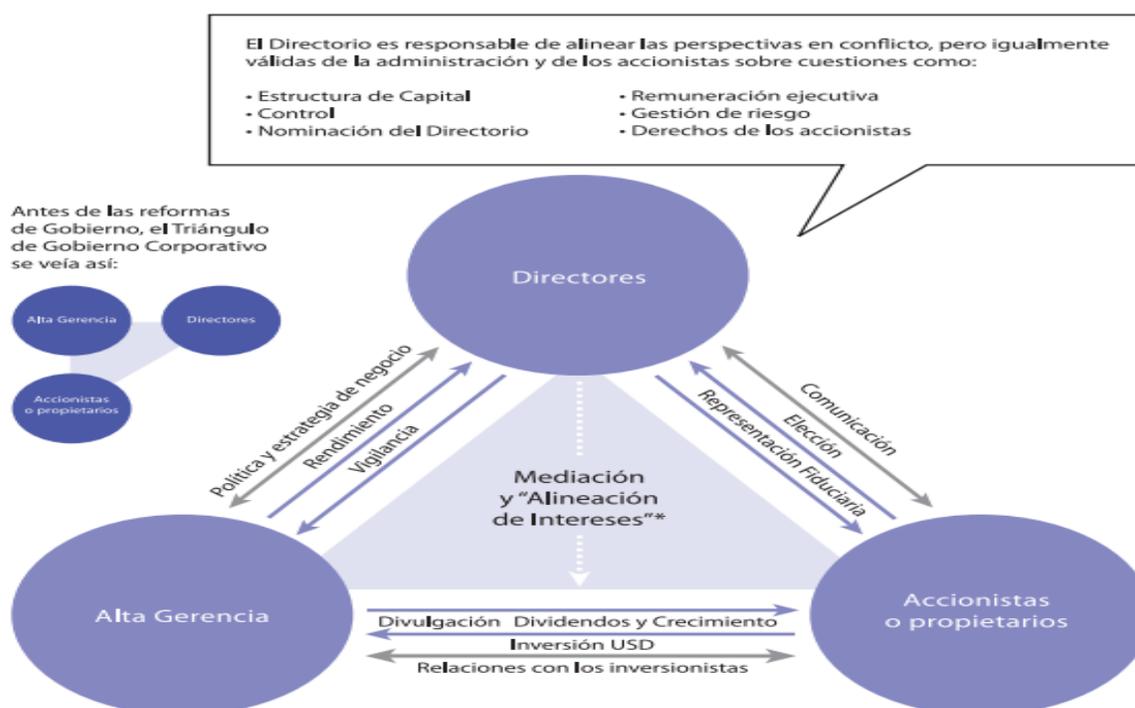


Figura 6: Triángulo de gobierno corporativo

Fuente: Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las empresas de propiedad estatal, 2012, pág. 15

<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, el Gobierno Corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa (FONAFE, 2013).

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF), el gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores. Es

obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital (Flores, 2008, pág. 3).

Según The International Finance Corporation (IFC), El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital (Flores, 2008, pág. 4).

Según el presidente del Banco Mundial, J. Wolfensohn, Gobierno corporativo son las reglas y procedimientos para tomar decisiones en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia corporativa, la transparencia y la rendición de cuentas (Flores, 2008, pág. 4).

Según la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), Gobierno corporativo significa hacer todo de una forma más adecuada, con el objetivo de mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas; mejorar la calidad de los miembros de la Junta Directiva; animar a la administración a pensar a largo plazo; asegurar que la información financiera es apropiada; asegurar que la gerencia es fiscalizada en el mejor interés de los accionistas (Flores, 2008, pág. 5).

Según el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), el gobierno corporativo es un marco en el cual los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes y grupos de interés de las empresas son distribuidos, de forma tal de propiciar un desempeño que permita el alcance de sus objetivos de manera eficiente. Los principios de Buen Gobierno Corporativo son perfectamente aplicables a las empresas estatales.

La búsqueda de la eficiencia y la eficacia no puede ser ajena a las empresas de propiedad del Estado, siempre que sea debidamente combinada con claros mecanismos de rendición de cuentas. En particular, el Estado debe comportarse ejemplarmente para poder exigir al sector privado corregir o perfeccionar sus prácticas (Flores, 2008, pág. 5).

El gobierno corporativo se define como las normas y herramientas por los cuales se rige una empresa, hoy en día tener un gobierno corporativo, acorde a las características inherentes de la empresa es vital para el buen desarrollo de la misma, es decir que las empresas que poseen buen gobierno corporativo son más confiables y atraen mayor inversión, que las empresas que no lo poseen. Esto se debe a que el gobierno corporativo efectivo brinda mayor confianza y seguridad a los inversionistas.

Las prácticas del Gobierno Corporativo son importantes en las empresas estatales debido a:

- Maximiza la posición de liderazgo de la EPE.
- Mantenimiento de la perspectiva empresarial de largo plazo.
- Alcanzar los objetivos de la Empresa de forma eficiente.

Es por ello que el Estado debe apoyar los principios de Buen Gobierno Corporativo para las empresas estatales, para lograr: (Federación Latinoramericana de Bancos, 2007)

- Credibilidad del Estado.
- Cumplimiento de las normas globales.
- Bien público.
- Integridad empresarial.
- Mayor eficiencia del mercado.

Tabla 2: Definición de Gobierno Corporativo a través del tiempo

Año	Autor	Definición
1990	Baysinger y Hoskisson	El gobierno corporativo se encuentra referido a la integración del conjunto de controles internos y externos que armonizan los conflictos de interés que resultan de la separación de la propiedad y el control entre los gerentes y los accionistas.
1992	Cadbury	Gobierno corporativo es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas.
1993	Keasey y Wright	Estructuras, procesos, culturas y sistemas que producen el éxito del funcionamiento de las organizaciones.
1994	Maw et al.	El gobierno corporativo es un tema, un objetivo o un régimen que debe ser seguido para bien de los accionistas, empleados, clientes, bancos y para la reputación y mantenimiento de nuestra nación y economía.
1995	Hart	La estructura de gobierno puede verse como un mecanismo para la toma de decisiones que no se han especificado en el contrato inicial. Más concretamente, la estructura de gobierno asigna derechos residuales de control sobre los activos no humanos de la empresa: esto es, el derecho a decidir cómo esos activos pueden ser usados, dado que su uso no viene especificado en el contrato inicial. En vista de la capacidad directiva de seguir sus propios intereses, es obviamente importante que existan controles y comparaciones sobre el comportamiento directivo. Un objetivo fundamental del gobierno corporativo consiste en diseñar esos controles y comparaciones.
1996	Lannoo	El gobierno de la empresa alude a la organización de las relaciones entre los propietarios y directivos de una empresa.
1996	Shleifer y Vishny	El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversiones.
1997	Masifern	Sistema global de derechos, procesos y controles establecidos interna y externamente para que rijan a la dirección de la empresa, con el objetivo de proteger los intereses de todos en la supervivencia con éxito de la empresa.
1998	Fernández y Gómez	El sistema de gobierno de una empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas. Se centra por tanto, en las relaciones de los propietarios y directorio, así como en su repercusión en los resultados. [...] El objetivo principal de la estructura de gobierno es contribuir precisamente al diseño de los incentivos y mecanismos de control que minimicen los costos de agencia para evitar que la separación entre propiedad y control, asociada a las grandes empresas, de lugar a formas de organización ineficientes.
1999	Eguidazu	El gobierno de la empresa es un proceso de supervisión y control de la dirección de una empresa, por instituciones o mecanismos internos y externos, cuya finalidad es alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas.
2000	Johnson, Boone, Breach, y Friedman	Por gobierno corporativo entendemos la eficacia de mecanismos que minimizan conflictos de agencia relacionados con los directivos, con especial énfasis en los instrumentos legales que previenen de la expropiación de los accionistas minoritarios.
2001	Tirole	[...] el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los grupos de interés.
2003	Bob Garrat	Las estructuras, los procesos y los valores apropiados del directorio para hacer frente a los cambios rápidos en las demandas de accionistas y de grupos de interés en y alrededor de sus empresas.
2004	Lashgari	El gobierno corporativo está referido con el manejo de las relaciones entre variados grupos de influencia en la compañía y su estructura se encuentra relacionada con los contratos formales e informales entre los grupos de interés relacionados a la compañía.
2005	MacConvil, Bagaric, y Du Plessis	Gobierno Corporativo es básicamente el sistema por el que las compañías son dirigidas y controladas.
2007	McGunagle	Implica los mecanismos y aproximaciones que gobiernan el modo en que una corporación usa sus recursos de manera que los intereses de los grupos involucrados sean considerados y protegidos.
2007	Tipuric y Hruska, Aleksic	El gobierno corporativo se encuentra relacionado con las estructuras de gobierno y los procesos en organizaciones de negocios. Es un proceso en donde las corporaciones son responsables de sus derechos legales y solicitudes de los grupos que tienen influencia e intereses directos o indirectos.

Fuente: Calderón M. et al, Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares Peruanas: Caso de Estudio en el Sector Textil, 2007.

2.5. Marco conceptual.

- a. Liderazgo transformacional, fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación” (Innovation Factory Institute, 2013).
- b. Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa. Esta definición reconoce que el Gobierno Corporativo no es sólo un conjunto de reglas externas. Se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización. El Gobierno Corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas son más que ejercicios de cumplimiento; son ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las organizaciones (Banco de Desarrollo de America Latina - CAF, 2012). Aunque el desarrollo de estándares de Gobierno Corporativo ha evolucionado principalmente en las empresas listadas en los mercados de capitales, es relevante para todo tipo de empresas, incluyendo empresas privadas, familiares y de propiedad estatal. Bajo esta definición de Gobierno Corporativo, los principales participantes en una empresa son los siguientes:
 - Los propietarios e inversionistas que aportan capital para financiar el negocio.

- Los ejecutivos, gerentes y empleados que manejan el negocio en el día a día e implementan las políticas y estrategias.
 - El directorio que mantiene cuatro funciones principales: representar los intereses de los propietarios, supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva, establecer políticas que apoyen el objeto social; y cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa. (Banco de Desarrollo de America Latina - CAF, 2012)
- c. Influencia idealizada, el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada (Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994).
- d. Estimulación intelectual, el líder transformacional no se limita a desafiar el statu quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa (Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994).
- e. Consideración individualizada, el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento

- directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad (Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994).
- f. Motivación inspiracional, el liderazgo transformacional gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización (Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994).
 - g. Creación de valor: es el objetivo de todas las empresas con afán de lucro, esta se fundamenta en tomar y gestionar adecuadamente buenas decisiones de inversión (Galvez, 2015, pág. 1).
 - h. Globalización Financiera: es la creciente dependencia financiera mutua entre los países del mundo ocasionada por el cada vez mayor volumen y variedad de las transacciones transfronterizas de flujos de capital (Bustelo, 1999, pág. 2).
 - i. Mercados de Capital: es aquel en donde se realizan la compra-venta de títulos valor, representativos de activos financieros de empresas y otras unidades económicas como son las acciones, obligaciones y títulos de deuda de largo plazo (BBVA, Bancomer, 2015).
 - j. Mercados de Valores: es una alternativa al sistema bancario, en donde las empresas obtienen financiamiento barato y los inversionistas tienen una mayor expectativa de retorno, explica hoy la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV, 2014).

Capítulo III

3. Hipótesis de la investigación

3.1. Sistema de Hipótesis.

3.1.1. *Hipótesis general.*

El estilo de liderazgo transformacional contribuirá con el buen gobierno corporativo de Fonafe.

3.1.2. *Hipótesis específicas.*

- a. La influencia idealizada colaborará con el buen gobierno corporativo de Fonafe.
- b. La estimulación intelectual será una ayuda en la gestión de Fonafe.
- c. El gobierno corporativo de Fonafe se beneficiaría por la consideración individualizada.
- d. La motivación inspiracional aplicada a la gestión de Fonafe facilitaría el buen gobierno corporativo.

3.1.2.1. *Variables independientes e indicadores*

- Variable Independiente: Liderazgo Transformacional

- Dimensión 1: Influencia idealizada

Indicador 1: Respeto

Indicador 2: Confianza

Indicador 3: Altos valores éticos y morales.

- Dimensión 2: Estimulación Intelectual

Indicador 1: Fomento de creatividad.

Indicador 2: Cuestionamiento de antiguos supuestos.

Indicador 3: Fomento de nuevas ideas.

- Dimensión 3: Consideración Individualizada

Indicador 1: Atención a necesidades y requerimientos de sus colaboradores.

Indicador 2: Interacción diferenciada.

Indicador 3: Desarrollo de potencial.

- Dimensión 4: Motivación Inspiracional

Indicador 1: Fomento de trabajo en equipo.

Indicador 2: Optimismo y entusiasmo.

Indicador 3: Visión alentadora.

3.1.2.2. Variables dependientes e indicadores

- Variable Dependiente: Gobierno corporativo
 - Dimensión 1: Compromiso de alto costo en corto plazo
 - Indicador 1: Indicadores de gestión
 - Indicador 2: Compensación de resultados
 - Indicador 3: Indicadores de costo y rentabilidad
 - Dimensión 2: Diversificación de la empresa

Indicador 1: Indicadores de resultados.

Indicador 2: Creación de valor.

Indicador 3: Decisiones gerenciales.

Capítulo IV

4. Marco metodológico

En este capítulo se detalla el marco metodológico, el método y diseño de la investigación, así como la población y muestra, variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

4.1. Método de la investigación.

La investigación llevada a cabo fue de tipo mixta debido a que implicó la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, llegando a su integración y discusión conjunta para sustentar la hipótesis propuesta. El presente trabajo contó con una variable cualitativa (liderazgo transformacional) y otra cuantitativa (Gobierno Corporativo), las cuáles sustentaron el tipo de investigación elegido.

4.2. Diseño de la investigación.

El diseño de la presente investigación aplicado fue descriptivo correlacional; descriptivo, debido a que especificó las propiedades, características y rasgos importantes del estudio; y fue correlacional, puesto que se asoció o estableció relaciones entre las variables que constituyen la investigación.

4.3. Población y muestra de la investigación.

Se tomó como universo al personal administrativo de la Corporación Fonafe la cual está conformada por 35 empresas de los cuáles se tomó como universo para nuestra investigación una

persona por empresa de la corporación, siendo 35 personas nuestro universo, cifra que permitió determinar la muestra representativa de las unidades de análisis. La muestra probabilística y el tipo de muestreo se halló por muestreo aleatorio simple, dando como resultado una cuota de 32 personas, las cuáles fueron seleccionadas al azar.

VARIABLE	DESCRIPCION	CANTIDAD QUE REPRESENTA LA VARIABLE
N	Nuestro Universo	35 personas de la corporación
P	Nivel de aceptación que representan las respuestas positivas	70%
Q	Nivel de aceptación que representan las respuestas negativas	30%
E	Margen de error	0.05
Z	Nivel de confianza	1.96

Tamaño de Muestra

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 35 * 70\% * 30\%}{(0.05)^2 * (35-1) + (1.96)^2 * 70\% * 30\%}$$

n =	31.6638108
-----	------------

4.4. Variable de la investigación.

4.4.1. Variables independientes e indicadores.

- Variable Independiente: Liderazgo Transformacional

Para Bass, el líder transformacional, el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación permitiendo a los trabajadores trascender a sus propios intereses y favorece al auto liderazgo de cada seguidor y el de la organización.

- Dimensión 1: Influencia idealizada

La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. (Bass y otros 2003: 208).

Indicador 1: Respeto

Indicador 2: Confianza

Indicador 3: Altos valores éticos y morales.

- Dimensión 2: Estimulación Intelectual

El líder motiva al seguidor a innovar y crear soluciones frente a un problema. (Bass y otros 2003: 208).

Indicador 1: Fomento de creatividad.

Indicador 2: Cuestionamiento de antiguos supuestos.

Indicador 3: Fomento de nuevas ideas.

- Dimensión 3: Consideración Individualizada

Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos por seguidor (Bass y otros 2003: 208).

Indicador 1: Atención a necesidades y requerimientos de sus colaboradores.

Indicador 2: Interacción diferenciada.

Indicador 3: Desarrollo de potencial.

- Dimensión 4: Motivación Inspiracional

El seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. (Bass y otros 2003: 208).

Indicador 1: Fomento de trabajo en equipo.

Indicador 2: Optimismo y entusiasmo.

Indicador 3: Visión alentadora.

4.4.2. Variables dependientes e indicadores.

- Variable Dependiente: Gobierno corporativo

Para García (2003), prácticas que permiten al gobierno de la empresa velar por los intereses de los inversionistas y el bien de la empresa, cumpliendo con los mecanismos de control internos y externos en los que se desarrolla la empresa, actuando de manera ética.

- Dimensión 1: Compromiso de alto costo en corto plazo

Cuando se asume compromisos de alto costo en corto plazo reduce la rentabilidad de la empresa, incrementa los costos y afecta a la gestión de los gerentes por los resultados obtenidos (García, 2003:15).

Indicador 1: Indicadores de gestión

Indicador 2: Compensación de resultados

Indicador 3: Indicadores de costo y rentabilidad

- Dimensión 2: Diversificación de la empresa

Cuando se busca diversificar la empresa se busca aumentar su tamaño, pero no necesariamente sus resultados corporativos, al aceptar proyectos que no crean valor, afectan con las decisiones gerenciales a los intereses de los propietarios (García, 2003:22).

Indicador 1: Indicadores de resultados.

Indicador 2: Creación de valor.

Indicador 3: Decisiones gerenciales.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se realizaron encuestas de tipo respuesta de escala Likert a 32 personas seleccionadas al azar de la organización.

4.6. Procedimiento y recolección de datos

Para la encuesta se evaluaron las variables y se conversó con el estadístico a fin de elaborar el cuestionario para el análisis de los resultados, trabajando con una población de 35 personas y con una muestra de 32 personas para dicha encuesta. Posteriormente se procedió a

realizar la encuesta en 4 días a 32 personas al azar, primero se les informó del estudio de campo a realizarse e indicó que será una encuesta anónima y que deben ser totalmente sinceros en sus respuestas, luego de ello se procedió a trasladar la información a una base de datos en SPSS y con los resultados obtenidos bajo el método de “muestreo aleatorio simple” se hizo un análisis para llegar a las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Se usó el programa SPSS para el análisis de los resultados arrojados por la encuesta a fin de poder obtener resultados estadísticos concisos que nos permitan aceptar o rechazar la hipótesis nula (H_0) o hipótesis alternativa (H_1) planteada.

Capítulo V

5. Resultados obtenidos

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, buscando determinar la contribución de liderazgo transformacional en la implementación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. Para ello se encuestó a 32 personas y se obtuvo los resultados que se presentarán a continuación.

5.1. Presentación y análisis de los resultados.

Se presentarán a continuación los resultados obtenidos de una encuesta de 54 preguntas con 18 variables a evaluar. De un total de 32 personas encuestadas de la Corporación Fonafe, 9 personas fueron hombres y 23 fueron mujeres. El rango de edad de los encuestados fue entre 30 a 50 años.

El cuadernillo de preguntas que se utilizó consta con preguntas de respuestas tipo Likert donde: Nunca = 1, Rara vez = 2, A veces = 3, A menudo = 4 y Frecuentemente = 5.

Se procedió a armar una base de datos con Excel con las respuestas obtenidas por encuestado y luego la misma fue trasladada al programa SPSS. (Ver Apéndice N° 5)

El análisis estadístico fue de dos clases:

- a. Análisis estadístico bivariado de tablas (tablas de contingencia) mediante la cual se busca investigar la influencia de la variable independiente por vez, con respecto a la variable dependiente, la asociación o diferencia observada entre los grupos puede ser o no estadísticamente significativa; donde estadísticamente significativa quiere decir que es poco probable que la diferencia observada entre los grupos pueda ser explicada por efectos del azar; por consiguiente existe asociación entre exposición y efecto. Este tipo de análisis se realiza con el objeto de probar la hipótesis:

Dónde:

H0 = Hipótesis Nula

H1 = Hipótesis Alternativa

Se busca probar lo siguiente:

H0: Dónde la variable independiente (Liderazgo transformacional) es independiente de la variable dependiente (Gobierno Corporativo).

H1: Dónde la variable dependiente (Gobierno Corporativo) está asociada a la variable independiente (Liderazgo transformacional).

- b. Análisis estadístico univariado de las variables independientes y dependientes, se describen las características de una variable por vez, concentrándose en cada variable de modo independiente, en este caso se trabajó con tablas de frecuencias, medidas de tendencia central y de dispersión en SPSS.

5.2. Análisis de los resultados.

En esta matriz se analizará si existe correlación entre las variables Liderazgo transformacional y Gobierno Corporativo y su cuantía en caso haya.

En la matriz se observarán las preguntas del P1 al P54, el detalle de las preguntas se puede observar en el Anexo N°1, dónde las preguntas del P1 al P36 corresponden a la variable independiente Liderazgo Transformacional y las preguntas del P37 al P54 corresponden a la variable dependiente Gobierno Corporativo.

Tabla 3: Matriz de correlación de variables

	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	
P1																			
P2																			
P3																			
P4																			
P5																			
P6																			
P7																			
P8																			
P9																			
P10																			
P11																			
P12																			
P13																			
P14																			
P15																			
P16																			
P17																			
P18																			
P19																			
P20																			
P21																			
P22																			
P23																			
P24																			
P25																			
P26																			
P27																			
P28																			
P29																			
P30																			
P31																			
P32																			
P33																			
P34																			
P35																			
P36																			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis estadístico.

Las celdas de colores corresponden al rechazo de la H0 dónde la variable independiente (Liderazgo transformacional) fue independiente de la variable dependiente (Gobierno Corporativo) y por tanto se acepta la H1 dónde la variable dependiente (Gobierno Corporativo) se encontró asociada a la variable independiente (Liderazgo transformacional); con ello se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. La integridad del líder influye en las inadecuadas decisiones gerenciales, fomentando la creación del valor en el trabajo, pero no puede evitar la toma de decisiones inadecuadas.

2. La respetabilidad del líder influye en el logro de las metas, generando la creación de valor en el desarrollo de actividades de los colaboradores para la obtención de resultados óptimos en el trabajo.

3. Si el líder es una persona corrupta es independiente de cualquiera de los factores asociados con la variable dependiente.

Se concluye que el respeto es un factor a considerar en un líder debido a que permite el desarrollo de las actividades de sus colaboradores con la seguridad de que están siendo guiados por alguien íntegro, lo que influirá en el logro de resultados óptimos.

4. La determinación del líder a la hora de la toma de decisiones se orienta al logro de las metas de gestión con resultados óptimos, fomentando la creación de valor a cambio de incentivos emocionales como el agradecimiento por parte de la organización o del líder por el logro de resultados.

5. La confianza del líder a la hora de la toma de decisiones influye en la reducción de la presión que exista para la obtención del logro de resultados.

6. La inseguridad del líder a la hora de la toma de decisiones fomenta una coacción por parte del líder en la generación de creación de valor en el desarrollo de sus actividades, incrementando la presión en la búsqueda del alcance de resultados óptimos para mejorar la rentabilidad.

Se concluye que la confianza es un factor a tomar en cuenta en un líder debido a que fomenta que sus colaboradores se sientan seguros y respaldados en el desarrollo de sus actividades, y que la presión en el alcance de resultados no se sienta tan pesada y la creación de valor dentro del trabajo sea más eficaz.

7. La honestidad del líder influye en la creación de metas de gestión honestas buscando resultados óptimos y la creación de valor en el trabajo, reduciendo la presión existente para el alcance de resultados.

8. Un líder ético y con altos valores morales influye en el fomento de adecuadas decisiones gerenciales, orientándose en la creación de valor sin que exista de por medio presión en el logro de resultados.

9. Si el líder es una persona deshonesto es independiente de cualquiera de los factores asociados con la variable dependiente.

Se concluye que los altos valores éticos en un líder fomentan que sus seguidores busquen imitar a su líder, ello hace más fácil la tarea del líder ya que ello generara adecuadas decisiones gerenciales, fomentando éticas metas de gestión y creación de valor en la búsqueda de resultados óptimos sin que exista una presión para el alcance y logro de resultados.

Por tanto, se determina que el líder debe ser admirado por sus altos valores éticos, respetado y debe inspirar confianza; para que sus seguidores (colaboradores) se identifiquen con él y quieran imitar sus conductas. El líder debe ser una persona íntegra para que se genere una

alta confianza en él, transmitiendo la imagen de una persona humilde en sus actitudes y comportamientos dignos de seguir. Esta confianza que el líder transmita será clave para generar acertadas decisiones gerenciales, lograr resultados óptimos y generar valor en los plazos establecidos cumpliendo con las metas de gestión dadas. Por lo antes descrito se acepta la primera hipótesis específica, la cual indica que la influencia idealizada contribuye a las prácticas de buen gobierno corporativo en América Latina.

10. El líder fomenta la imaginación para buscar nuevas soluciones a los problemas, fomentando la búsqueda de creación de valor al trabajo que realicen influyendo en la toma de decisiones gerenciales adecuadas.

11. El líder fomenta la creatividad en la solución de problemas, reduciendo la presión en el alcance de metas a fin de fomentar un ambiente oportuno para el desarrollo de nuevas soluciones, el logro de un ambiente oportuno será un factor clave para un incremento en la rentabilidad.

12. La limitación de la creación de nuevas soluciones a problemas tiene un impacto negativo en la creación de valor agregado en el trabajo realizado, produciendo dificultades en la obtención de resultados óptimos en relación a las metas de gestión esperadas.

Se concluye que el fomento de la creatividad por parte del líder impulsa una manera distinta de ver las cosas, logrando que los colaboradores no se limiten en la creación de valor, logrando el incremento de la rentabilidad a largo plazo, por ello se busca reconocer a los colaboradores por el esfuerzo realizado a fin de promover un ambiente grato para la generación de nuevas soluciones.

13. La prohibición o restricción del uso de antiguos esquemas de trabajo influye en el desarrollo de actividades, puesto que al no poder trabajar con antiguos esquemas de trabajo invertirán más tiempo buscando nuevas soluciones para tratar los mismos problemas.

14. El cuestionamiento de los antiguos esquemas de trabajo por parte del jefe influye en el desarrollo de actividades debido a que busca generar nuevas formas de trabajo en la búsqueda de una mejora en la rentabilidad.

15. El fomento de los antiguos esquemas de trabajo influye en que no exista presión en el alcance de metas ni en el incremento de la rentabilidad debido a que se sigue trabajando de la misma forma; pese a que existen adecuadas decisiones gerenciales que orientan sus objetivos en la obtención de resultados no se busca nuevas formas de trabajo porque se necesita más tiempo para la solución de problemas.

Se concluye que el cuestionamiento de antiguas formas de trabajo busca desarrollar actividades de una manera distinta a lo usual, cuestionándose los antiguos esquemas de trabajo para dar solución a un problema que influirá en adecuadas tomas de decisiones gerenciales sin que exista presión en el alcance de logro de metas puesto que toma tiempo cambiar estas antiguas formas de trabajo.

16. El fomento de la innovación en las formas de trabajo influye en la búsqueda de adecuadas decisiones gerenciales, debido a ello se reducirá la presión para el incremento en la rentabilidad puesto que la innovación requiere de tiempo y no de presión.

17. El fomento de la generación de nuevas formas de trabajo influye en que no exista presión para el incremento en la rentabilidad ni en el alcance de metas por lo expuesto en el párrafo anterior.

18. La limitación de nuevas ideas de trabajo dificulta el alcance de resultados óptimos, y el incremento de la rentabilidad debido a que solo se buscará trabajar con esquemas antiguos de trabajo, impactando sonoramente en una adecuada toma de decisiones gerenciales.

Se concluye que el fomento de nuevas ideas en el desarrollo de las actividades necesita de colaboradores que se arriesguen a crear valor y busquen la innovación siempre, sin que exista presión por el alcance y el logro de metas, así como por el incremento de la rentabilidad.

Por tanto, se determina que los líderes transformacionales buscan estimular el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas con nuevas perspectivas. Este tipo de líder debe tomar riesgos y romper con lo establecido, de forma gradual, cuestionando las creencias de su gente y las suyas propias. Todo líder debe retar el proceso, buscar oportunidades, innovar, tomar riesgos y aprender de los errores. Siendo la creatividad una vía para la búsqueda de nuevas oportunidades para cambiar nuestra manera de ver el mundo. Esto influye altamente en la toma de decisiones pues cambia lo conocido por lo nuevo y se evalúan nuevas variables, que pueden traducirse en resultados óptimos que genere valor agregado para la organización. Por lo antes descrito se acepta la segunda hipótesis específica, la cual indica que la estimulación intelectual contribuye a las prácticas de buen gobierno corporativo en América Latina.

19. El interés que muestra el líder en las necesidades del colaborador fomenta la admiración de logro de metas, así como el reconocimiento por lo logrado de forma personalizada, esto produce que el colaborador confíe en sí mismo y en lo obtenido.

20. La atención en las necesidades del colaborador por parte del líder influye en las adecuadas decisiones gerenciales, puesto que las decisiones se podrán tomar basándose en la perspectiva del colaborador y de la organización.

21. El desinterés por parte del líder en las necesidades de los colaboradores afecta el desarrollo de actividades, puesto que los colaboradores no realizarán su trabajo con compromiso porque no han generado vínculos de confianza que les permita trabajar a gusto y ser más efectivos.

Se concluye que la atención de las necesidades de los colaboradores por parte del gerente fomenta el crecimiento de cada individuo fortaleciendo el desarrollo de las actividades y logrando una adecuada toma de decisiones, reconociendo a los colaboradores por el logro de resultados de forma personalizada.

22. El que exista un trato diferente por colaborador influye en que las decisiones no sean acertadas del todo, puesto que pueden estar sesgadas en función al grupo de personas que involucre una decisión, sin embargo, fomenta admiración y compensación por el logro de resultados óptimos basándose en adecuadas metas de gestión.

23. El que exista un trato distinto por colaborador influye en que las decisiones no sean del todo acertadas.

24. El trato igualitario por parte del jefe fomenta la admiración del logro de metas de forma colectiva, así también influye en el desarrollo de actividades debido a que los colaboradores buscarán trabajar en equipo y para ello necesitan sentir que les dan un trato justo e igualitario.

Se concluye que una interacción diferenciada por parte del gerente a cada colaborador busca un trato diferenciado según las necesidades de cada colaborador, esto fomenta que exista un reconocimiento personal por el alcance y logro de resultados y se orienta al alcance de resultados óptimos a través de metas de gestión, sin embargo, es importante verificar que no se

fomenten prácticas de favoritismo debido a que podría poner en riesgo el clima laboral en la organización.

25. El fomento de capacitaciones para el desarrollo del potencial del colaborador es visto como una inversión para la empresa, puesto que lo aprendido será aplicado en beneficio de la empresa, las capacitaciones se darán en función a las necesidades del área y potencial de cada colaborador a razón de obtener resultados óptimos.

26. El fomento del desarrollo del colaborador influye en la existencia de la presión por el logro de resultados de manera progresiva en función al avance del colaborador, debido a que la organización invertirá en el desarrollo del colaborador a fin de que este aporte con resultados que beneficien a la organización en determinados plazos.

27. El entorpecimiento del desarrollo del colaborador influirá en el coaccionamiento en la creación de valor para el trabajo, debido a que, si el colaborador siente que no se desarrolla de manera profesional, reducirá su interés en el fomento de creación de valor agregado porque no sentirá apoyo por parte de la organización para su desarrollo profesional.

Se concluye que el líder busca desarrollar el potencial de cada colaborador en función a las habilidades que cada colaborador posee, ello fomenta una presión para el logro de resultados puesto que la empresa invertirá a través de capacitaciones a sus colaboradores, por tanto, se coaccionará al colaborador para la creación de valor.

Por tanto, se determina que los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada colaborador, actuando como un entrenador. El líder buscará crear un ambiente de aprendizaje y se preocupará de sus colaboradores de forma individual, delegando, escuchando y ayudando a desarrollar sus talentos. Este tipo de líder se enfoca en el esfuerzo y no tanto en el resultado, porque así logra resultados óptimos a largo plazo

y no solo a cortos. Por lo antes descrito se acepta la tercera hipótesis específica, la cual indica que la consideración individualizada contribuye a las prácticas de buen gobierno corporativo en América Latina.

28. El jefe induce al trabajo en equipo para que exista una recompensa por el logro de resultados de forma colectiva, sin existir una presión de por medio por parte del jefe para el incremento de la rentabilidad produciendo que el trabajo en equipo no se sienta tenso sino sea beneficioso para el ambiente laboral y la organización.

29. El jefe fomenta el trabajo en equipo para que exista una recompensa por el logro de resultados colectivo, sin que exista una presión de por medio en el alcance de metas para la creación de valor a fin de lograr un incremento en la rentabilidad.

30. La obstaculización del trabajo en equipo por parte del jefe influye en la admiración de logro de metas, puesto que separa al equipo y los mismos no buscarán metas colectivas sino personales.

Se concluye que el jefe busca fomentar el trabajo en equipo, ya que busca incrementar la generación de ideas y que entre ellos compartan el mismo objetivo que es el alcance y logro de resultados óptimos a través de la creación de valor.

31. La euforia en la toma de decisiones por parte del líder influye en las metas de gestión y en el logro de resultados óptimos.

32. El optimismo en la toma de decisiones por parte del líder influye en el desarrollo de actividades para el fomento en la creación de valor, produciendo una presión para el incremento de la rentabilidad, pero sin que exista una presión en el logro de resultados.

33. El pesimismo en la toma de decisiones influye en la admiración del logro de metas ya que los colaboradores no se sentirán seguros del trabajo que realicen.

Se concluye que el líder debe ser una persona optimista y entusiasta debido a que debe buscar que los colaboradores se sientan cómodos y animosos en el desarrollo de sus actividades, siendo el líder el que transmitirá las metas de gestión estas deben hacerse de forma que se entiendan en todos los niveles de la organización, además de ello se hagan dándole sentido y significado a su trabajo.

34. Una visión confortante como consecuencia de adecuadas decisiones gerenciales influye en el desarrollo de actividades fomentando admiración y reconocimiento por el logro de resultados.

35. Una visión alentadora influye en el reconocimiento por el logro de resultados, puesto que fomentará el compromiso de sus colaboradores con el fin de lograr el objetivo de la organización.

36. Una visión deprimente influye en que no exista presión en el alcance de metas, puesto que, si la visión no transmite, los colaboradores no se sentirán animados en la búsqueda del alcance de metas.

Se concluye que el líder deberá compartir una visión alentadora que motive a los colaboradores al logro de un mejor desempeño en función a las adecuadas decisiones gerenciales, esta visión debe ser implementada a nivel de toda la organización, por ello debe ser comunicado de manera clara puesto que el compromiso que se necesitará con las metas trazadas y la visión compartida es alto.

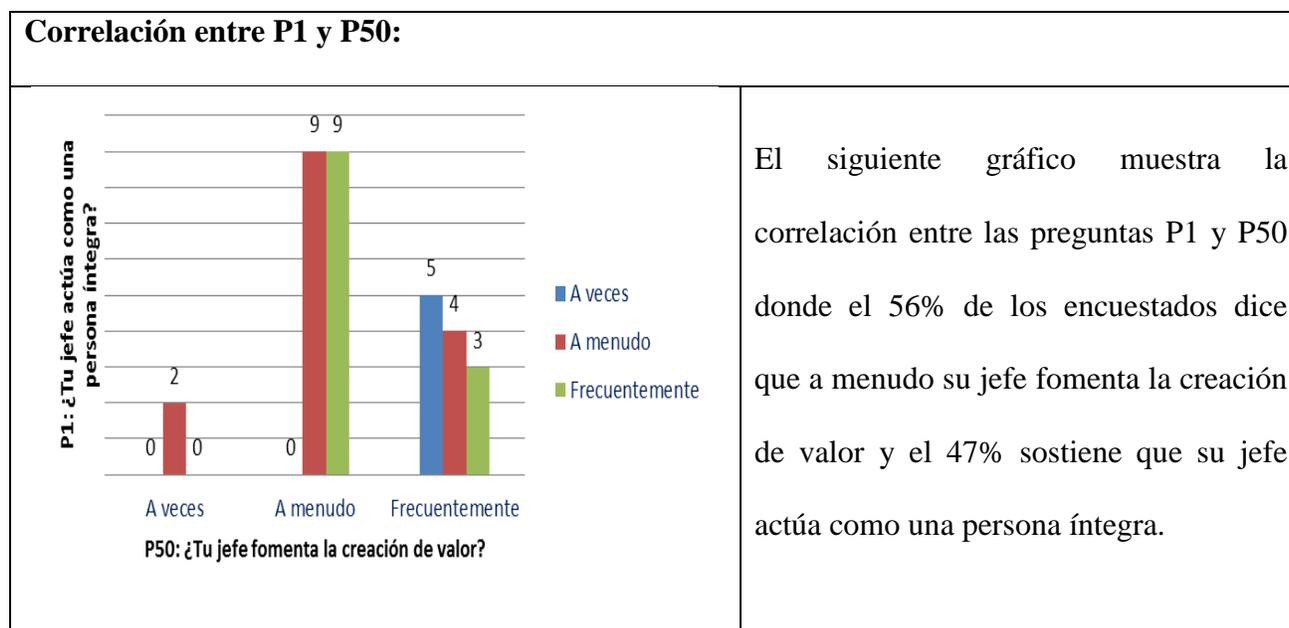
Por tanto, se determina que la motivación inspiracional es la capacidad que tiene el líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás. Este tipo de líder busca inspirar a los seguidores, retándolos y dándole sentido y significado a su trabajo. Los líderes involucran a los seguidores en la construcción de la visión del futuro y les comunica claramente

sus expectativas, demostrando un claro compromiso con las metas trazadas y la visión compartida. Una visión inspiracional logra mayor motivación, pero no necesariamente consigue un mejor desempeño, por ello lo único que logrará el avance del desempeño es la implementación de la visión. Por lo antes descrito se acepta la cuarta hipótesis específica, la cual indica que la motivación inspiracional contribuye a las prácticas de buen gobierno corporativo en América Latina.

A partir de las 4 conclusiones anteriormente descritas se acepta la hipótesis general donde se determina que en conjunto el liderazgo transformacional busca cambiar las bases motivacionales que dirigen a cada seguidor, a través de causas significativas que los motiven. El líder transformacional posee cuatro características (estimulación intelectual, consideración individualizada, inspiración motivacional e influencia idealizada) que lo perfilan como un claro ejemplo a seguir y un excelente coach para encaminar la organización, velar por los intereses de la organización, así como los intereses de sus seguidores puesto que hará que se conviertan en un solo interés para el beneficio de ambas partes. Ello fomentará adecuadas decisiones gerenciales puesto que se cuenta con el personal calificado y encaminado para el resultado de logros óptimos y creación de valor en función a las metas de gestión dadas que se buscan seguir a la par de una visión alentadora por parte de la organización. Por lo antes descrito la implementación de las prácticas del buen gobierno corporativo en América Latina está asociada al estilo del liderazgo transformacional.

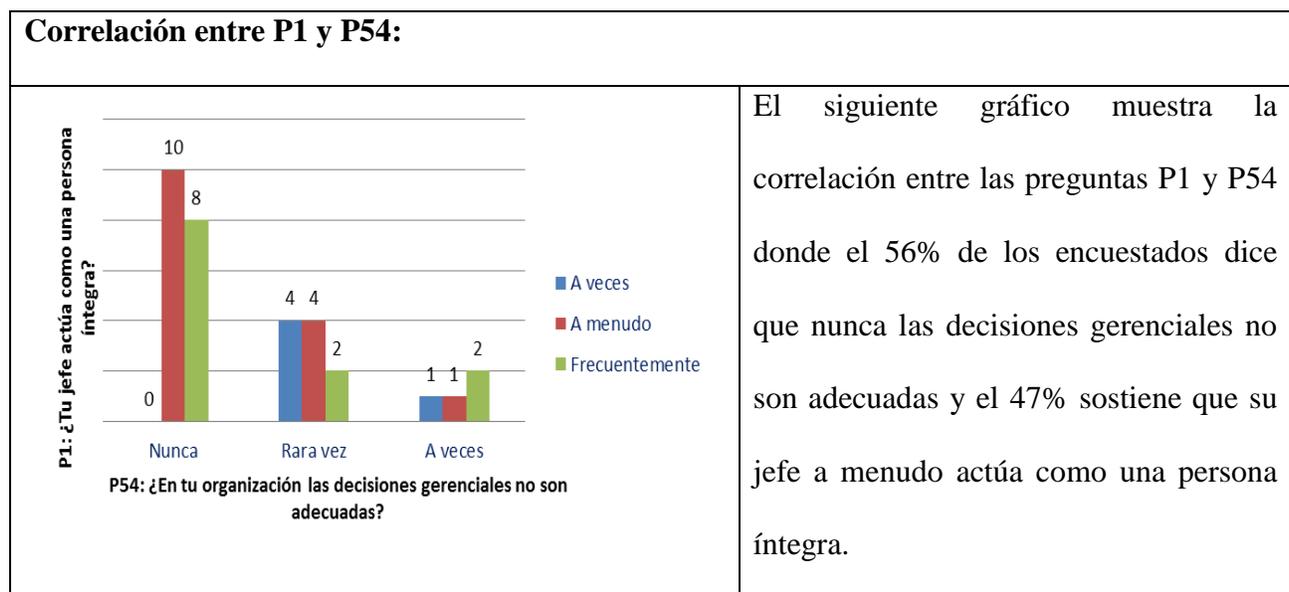
Análisis de las variables de la encuesta.

Tabla 4: Correlación entre P1 y P50



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Correlación entre P1 y P54



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Correlación entre P2 y P37

Correlación entre P2 y P37:																	
<p>P2: ¿Tu jefe actúa como una persona respetable?</p> <p>P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta P37</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>9</td> <td>18</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta P37	A veces	A menudo	Frecuentemente	A veces	1	2	0	A menudo	9	18	1	Frecuentemente	0	0	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P2 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admiran el logro de metas y el 63% sostiene que su jefe a menudo actúa como una persona respetable.</p>
Respuesta P37	A veces	A menudo	Frecuentemente														
A veces	1	2	0														
A menudo	9	18	1														
Frecuentemente	0	0	1														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Correlación entre P2 y P47

Correlación entre P2 y P47:													
<p>P2: ¿Tu jefe actúa como una persona respetable?</p> <p>P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta P47</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>8</td> <td>20</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta P47	A veces	A menudo	Frecuentemente	A menudo	2	0	0	Frecuentemente	8	20	2	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P2 y P47 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente el jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos y el 63% sostiene que su jefe a menudo actúa como una persona respetable.</p>
Respuesta P47	A veces	A menudo	Frecuentemente										
A menudo	2	0	0										
Frecuentemente	8	20	2										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Correlación entre P2 y P49

Correlación entre P2 y P49:																	
<p>P2: ¿Tu jefe actúa como una persona respetable?</p> <p>P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>13</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P49	A veces	A menudo	Frecuentemente	Rara vez	2	13	0	A veces	8	6	2	A menudo	0	1	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P2 y P49 donde el 50% de los encuestados dice que a veces el jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor y el 63% sostiene que su jefe a menudo actúa como una persona respetable.</p>
P49	A veces	A menudo	Frecuentemente														
Rara vez	2	13	0														
A veces	8	6	2														
A menudo	0	1	0														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Correlación entre P2 y P53

Correlación entre P2 y P53:													
<p>P2: ¿Tu jefe actúa como una persona respetable?</p> <p>P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P53</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>9</td> <td>20</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P53	A veces	A menudo	Frecuentemente	A menudo	1	0	1	Frecuentemente	9	20	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P2 y P53 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades y el 63% sostiene que su jefe a menudo actúa como una persona respetable.</p>
P53	A veces	A menudo	Frecuentemente										
A menudo	1	0	1										
Frecuentemente	9	20	1										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Correlación entre P4 y P38

Correlación entre P4 y P38:																
<p>P4: ¿Tu jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones?</p> <p>P38: ¿En tu organización se fomenta en logro de metas de gestión?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P38</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>14</td> <td>11</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	P38	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	A veces	1	0	1	1	A menudo	0	14	11	4	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P4 y P38 donde el 91% de los encuestados dice que a menudo en la organización se fomenta el logro de metas de gestión y el 44% sostiene que a veces su jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones.</p>
P38	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
A veces	1	0	1	1												
A menudo	0	14	11	4												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Correlación entre P4 y P40

Correlación entre P4 y P40:																
<p>P4: ¿Tu jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones?</p> <p>P40: ¿En tu organización siempre felicitan por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P40</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>13</td> <td>9</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	P40	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Rara vez	1	1	3	0	A veces	0	13	9	5	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P4 y P40 donde el 84% de los encuestados dice que a veces en la organización felicitan por el logro de resultados y el 44% sostiene que a veces su jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones.</p>
P40	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
Rara vez	1	1	3	0												
A veces	0	13	9	5												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Correlación entre P4 y P47

Correlación entre P4 y P47:																
<p>P4: ¿Tu jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones?</p> <p>P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>0</td> <td>14</td> <td>11</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	A menudo	1	0	1	0	Frecuentemente	0	14	11	5	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P4 y P47 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente su jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos y el 44% sostiene que a veces su jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones.</p>
Frecuencia	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
A menudo	1	0	1	0												
Frecuentemente	0	14	11	5												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Correlación entre P4 y P51

Correlación entre P4 y P51:																
<p>P4: ¿Tu jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones?</p> <p>P51: ¿Tu jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0</td> <td>10</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Nunca	0	10	4	0	Rara vez	1	4	8	5	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P4 y P51 donde el 56% de los encuestados dice que rara vez su jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor y el 44% sostiene que a veces su jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones.</p>
Frecuencia	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
Nunca	0	10	4	0												
Rara vez	1	4	8	5												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Correlación entre P5 y P48

Correlación entre P5 y P48:																
<p>P5: ¿Tu jefe genera confianza en la toma de decisiones?</p> <p>P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P48</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>22</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P48	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Nunca	22	3	3	0	Rara vez	2	1	0	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P5 y P48 donde el 88% de los encuestados dice que nunca su jefe no presiona en el logro de resultados y el 75% sostiene que rara vez su jefe genera confianza en la toma de decisiones.</p>
P48	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
Nunca	22	3	3	0												
Rara vez	2	1	0	1												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Correlación entre P6 y P45

Correlación entre P6 y P45:																	
<p>P6: ¿Tu jefe te da inseguridad en la toma de decisiones?</p> <p>P45: ¿En tu organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P45</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>19</td> <td>2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	P45	Nunca	Rara vez	A veces	Nunca	0	1	0	Rara vez	19	2	4	A veces	3	1	2	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P6 y P45 donde el 78% de los encuestados dice que rara vez en la organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad y el 69% sostiene que nunca su jefe le da inseguridad en la toma de decisiones.</p>
P45	Nunca	Rara vez	A veces														
Nunca	0	1	0														
Rara vez	19	2	4														
A veces	3	1	2														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Correlación entre P6 y P47

Correlación entre P6 y P47:													
<p>Detailed description of the bar chart for Table 16: The chart compares responses to P6 (Y-axis) and P47 (X-axis). For P47 'A menudo', there are 0 'Nunca', 1 'Rara vez', and 1 'A veces'. For P47 'Frecuentemente', there are 22 'Nunca', 3 'Rara vez', and 5 'A veces'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	0	1	1	Frecuentemente	22	3	5	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P6 y P47 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente su jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos y el 69% sostiene que nunca su jefe le da inseguridad en la toma de decisiones.</p>
P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?	Nunca	Rara vez	A veces										
A menudo	0	1	1										
Frecuentemente	22	3	5										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Correlación entre P6 y P49

Correlación entre P6 y P49:																	
<p>Detailed description of the bar chart for Table 17: The chart compares responses to P6 (Y-axis) and P49 (X-axis). For P49 'Rara vez', there are 10 'Nunca', 3 'Rara vez', and 2 'A veces'. For P49 'A veces', there are 12 'Nunca', 0 'Rara vez', and 4 'A veces'. For P49 'A menudo', there are 0 'Nunca', 1 'Rara vez', and 0 'A veces'.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>10</td> <td>3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?	Nunca	Rara vez	A veces	Rara vez	10	3	2	A veces	12	0	4	A menudo	0	1	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P6 y P49 donde el 50% de los encuestados dice que a veces su jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor y el 69% sostiene que nunca su jefe le da inseguridad en la toma de decisiones.</p>
P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?	Nunca	Rara vez	A veces														
Rara vez	10	3	2														
A veces	12	0	4														
A menudo	0	1	0														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Correlación entre P7 y P38

Correlación entre P7 y P38:																
<p>P7: ¿Tu jefe actúa como una persona honesta?</p> <p>P38: ¿En tu organización se fomenta el logro de metas de gestión?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P38</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>22</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	P38	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	A veces	1	1	1	0	A menudo	0	22	4	3	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P7 y P38 donde el 91% de los encuestados dice que a menudo en la organización se fomenta el logro de metas de gestión y el 72% sostiene que a veces su jefe actúa como una persona honesta.</p>
P38	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
A veces	1	1	1	0												
A menudo	0	22	4	3												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Correlación entre P7 y P39

Correlación entre P7 y P39:																					
<p>P7: ¿Tu jefe actúa como una persona honesta?</p> <p>P39: ¿En tu organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P39</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>1</td> <td>20</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P39	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	Nunca	0	0	0	1	Rara vez	1	20	2	2	A veces	0	3	3	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P7 y P39 donde el 78% de los encuestados dice que rara vez en la organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas y el 72% sostiene que a veces su jefe actúa como una persona honesta.</p>
P39	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente																	
Nunca	0	0	0	1																	
Rara vez	1	20	2	2																	
A veces	0	3	3	0																	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Correlación entre P7 y P47

Correlación entre P7 y P47:																
<p>P7: ¿Tu jefe actúa como una persona honesta?</p> <p>P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P47</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>0</td> <td>22</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	P47	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	A menudo	1	1	0	0	Frecuentemente	0	22	5	3	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P7 y P47 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente su jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos y el 72% sostiene que a veces su jefe actúa como una persona honesta.</p>
P47	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente												
A menudo	1	1	0	0												
Frecuentemente	0	22	5	3												

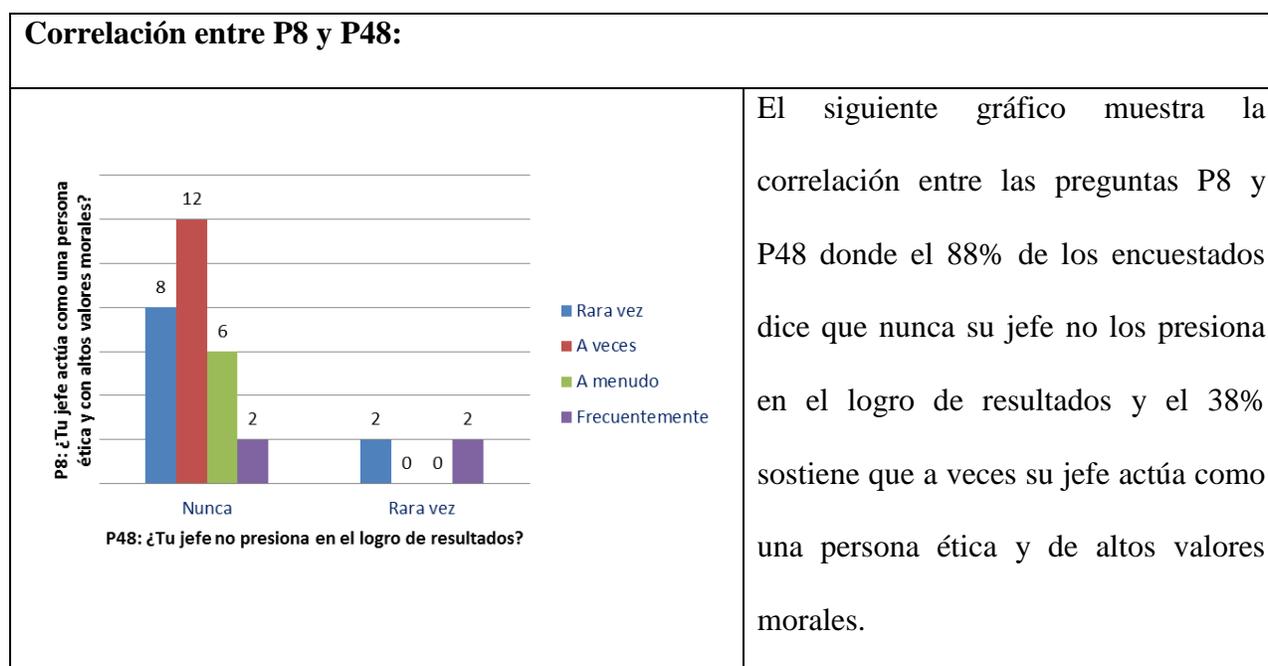
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Correlación entre P7 y P50

Correlación entre P7 y P50:																					
<p>P7: ¿Tu jefe actúa como una persona honesta?</p> <p>P50: ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P50</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>15</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>1</td> <td>8</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	P50	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente	A veces	0	0	2	0	A menudo	0	15	3	0	Frecuentemente	1	8	0	3	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P7 y P50 donde el 56% de los encuestados dice que a menudo su jefe fomenta la creación de valor y el 72% sostiene que a veces su jefe actúa como una persona honesta.</p>
P50	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente																	
A veces	0	0	2	0																	
A menudo	0	15	3	0																	
Frecuentemente	1	8	0	3																	

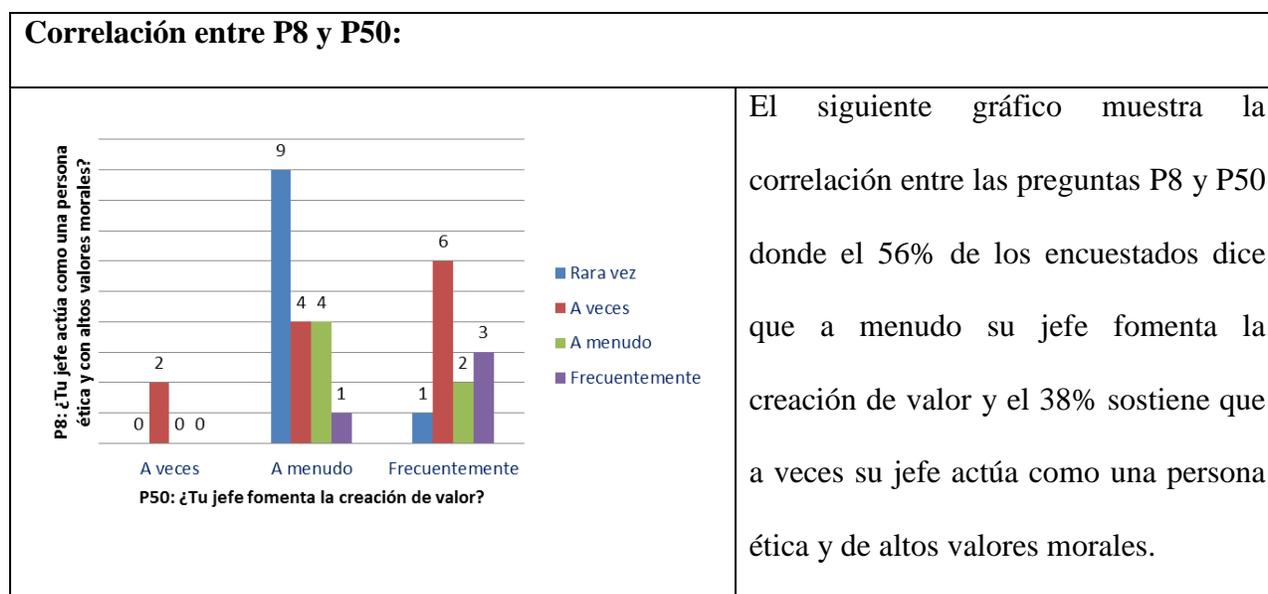
Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Correlación entre P8 y P48



Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Correlación entre P8 y P50



Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Correlación entre P8 y P52

Correlación entre P8 y P52:																	
<p>P8: ¿Tu jefe actúa como una persona ética y con altos valores morales?</p> <p>P52: ¿En tu organización consideras que las decisiones gerenciales son buenas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P52</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	P52	Rara vez	A veces	A menudo	Rara vez	2	3	1	A veces	6	7	4	A menudo	2	2	5	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P8 y P52 donde el 53% de los encuestados dice que a veces las decisiones gerenciales son buenas y el 38% sostiene que a veces su jefe actúa como una persona ética y de altos valores morales.</p>
P52	Rara vez	A veces	A menudo														
Rara vez	2	3	1														
A veces	6	7	4														
A menudo	2	2	5														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Correlación entre P10 y P51

Correlación entre P10 y P51:													
<p>P10: ¿Tu jefe fomenta el uso de la imaginación en el trabajo?</p> <p>P51: ¿Tu jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P51</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>0</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	P51	Nunca	Rara vez	A veces	2	3	A menudo	9	10	Frecuentemente	0	8	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P10 y P51 donde el 56% de los encuestados dice que rara vez su jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor y el 53% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el uso de la imaginación en el trabajo.</p>
P51	Nunca	Rara vez											
A veces	2	3											
A menudo	9	10											
Frecuentemente	0	8											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Correlación entre P10 y P52

Correlación entre P10 y P52:	
<p>P10: ¿Tu jefe fomenta el uso de la imaginación en el trabajo?</p> <p>P52: ¿En tu organización consideras que las decisiones gerenciales son buenas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P10 y P52 donde el 53% de los encuestados dice que a veces consideran que las decisiones gerenciales son buenas y el 53% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el uso de la imaginación en el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Correlación entre P11 y P45

Correlación entre P11 y P45:	
<p>P11: ¿Tu jefe fomenta el uso de la creatividad en el trabajo?</p> <p>P45: ¿En tu organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P11 y P45 donde el 78% de los encuestados dice que rara vez en la organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad y el 50% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el uso de la creatividad en el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Correlación entre P12 y P40

Correlación entre P12 y P40:													
<p>P12: ¿Tu jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo?</p> <p>P40: ¿En tu organización siempre felicitan por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P40</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>12</td> <td>14</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P40	Nunca	Rara vez	A veces	Rara vez	3	0	2	A veces	12	14	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P12 y P40 donde el 84% de los encuestados dice que a veces en la organización felicitan por el logro de resultados y el 47% sostiene que nunca su jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo.</p>
P40	Nunca	Rara vez	A veces										
Rara vez	3	0	2										
A veces	12	14	1										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Correlación entre P12 y P42

Correlación entre P12 y P42:																	
<p>P12: ¿Tu jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo?</p> <p>P42: ¿Tu jefe no agradece el apoyo en el logro de resultados a sus colaboradores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P42</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>10</td> <td>14</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P42	Nunca	Rara vez	A veces	Nunca	3	0	0	Rara vez	10	14	2	A veces	2	0	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P12 y P42 donde el 81% de los encuestados dice que rara vez su jefe no agradece el apoyo en el logro de resultados obtenidos y el 56% sostiene que nunca su jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo.</p>
P42	Nunca	Rara vez	A veces														
Nunca	3	0	0														
Rara vez	10	14	2														
A veces	2	0	1														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Correlación entre P12 y P48

Correlación entre P12 y P48:													
<p>Bar chart showing the correlation between P12 and P48. The Y-axis is 'P12: ¿Tu jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo?' and the X-axis is 'P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?'. The legend indicates three categories: Nunca (blue), Rara vez (red), and A veces (green).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>11</td> <td>14</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?	Nunca	Rara vez	A veces	Nunca	11	14	3	Rara vez	4	0	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P12 y P48 donde el 88% de los encuestados dice que nunca su jefe no presiona en el logro de resultados y el 47% sostiene que nunca su jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo.</p>
P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?	Nunca	Rara vez	A veces										
Nunca	11	14	3										
Rara vez	4	0	0										

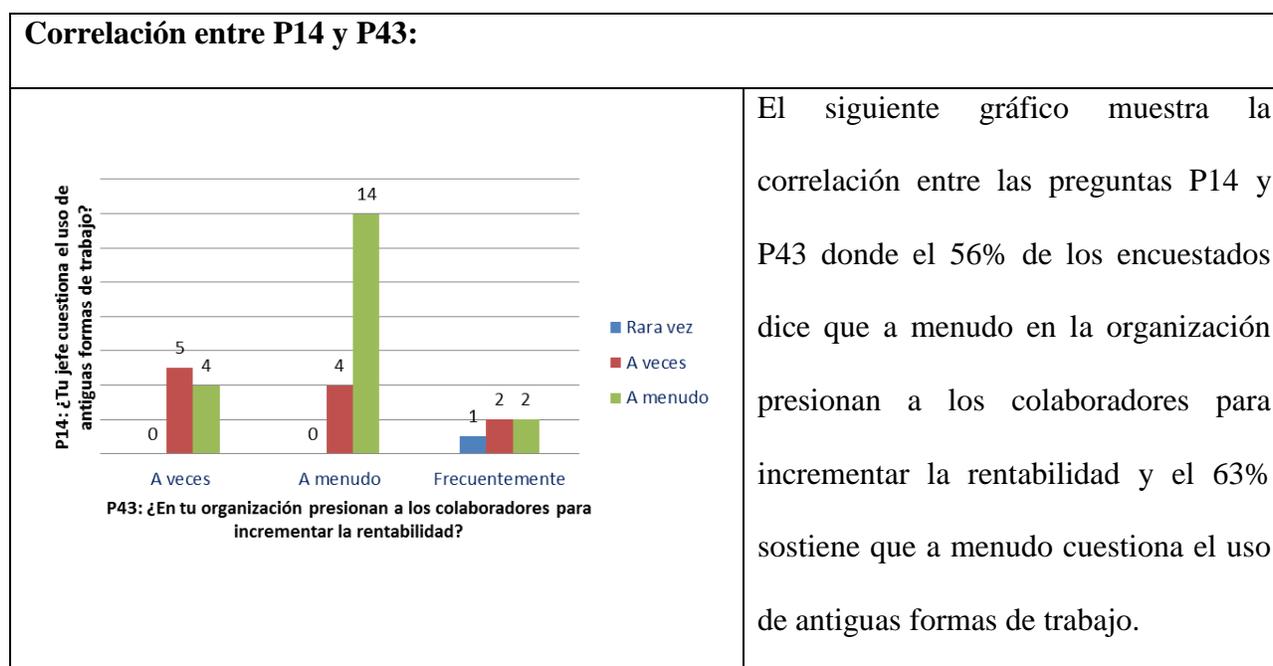
Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Correlación entre P13 y P53

Correlación entre P13 y P53:													
<p>Bar chart showing the correlation between P13 and P53. The Y-axis is 'P13: ¿Tu jefe detesta trabajar en base a antiguas formas de trabajo?' and the X-axis is 'P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?'. The legend indicates three categories: Rara vez (blue), A veces (red), and A menudo (green).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>4</td> <td>22</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?	Rara vez	A veces	A menudo	A menudo	1	0	1	Frecuentemente	4	22	4	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P13 y P53 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades de los colaboradores y el 69% sostiene que a veces su jefe detesta trabajar en base a antiguas formas de trabajo.</p>
P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?	Rara vez	A veces	A menudo										
A menudo	1	0	1										
Frecuentemente	4	22	4										

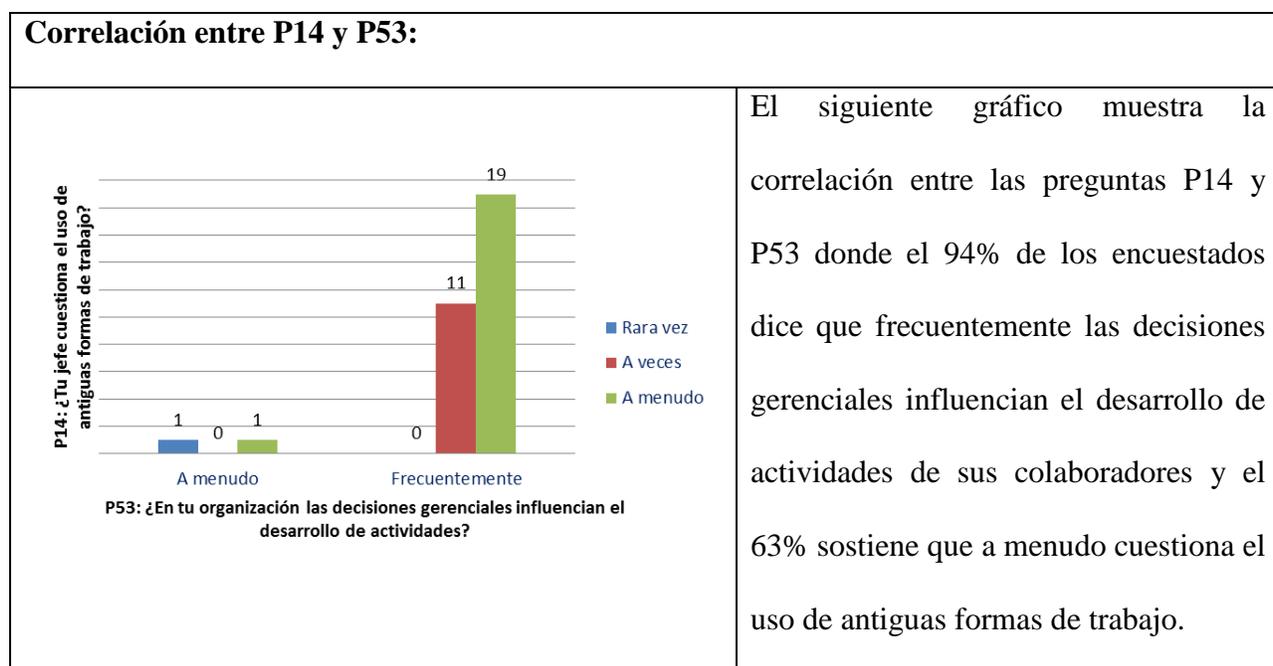
Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Correlación entre P14 y P43



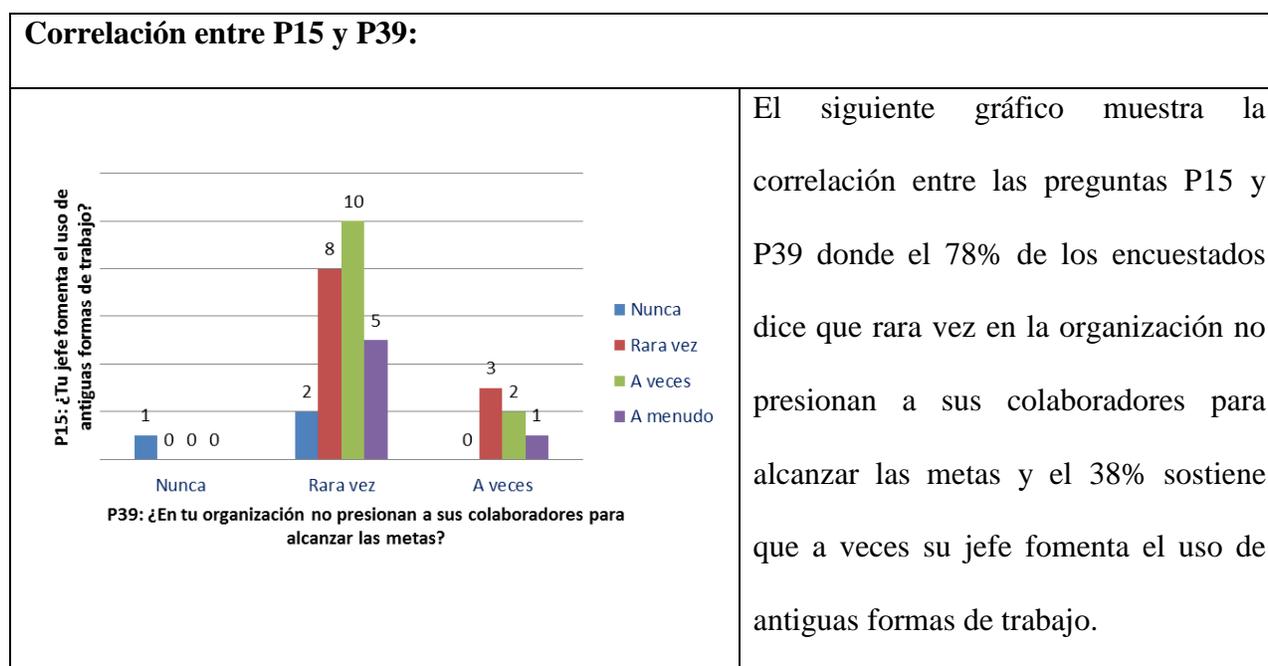
Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Correlación entre P14 y P53



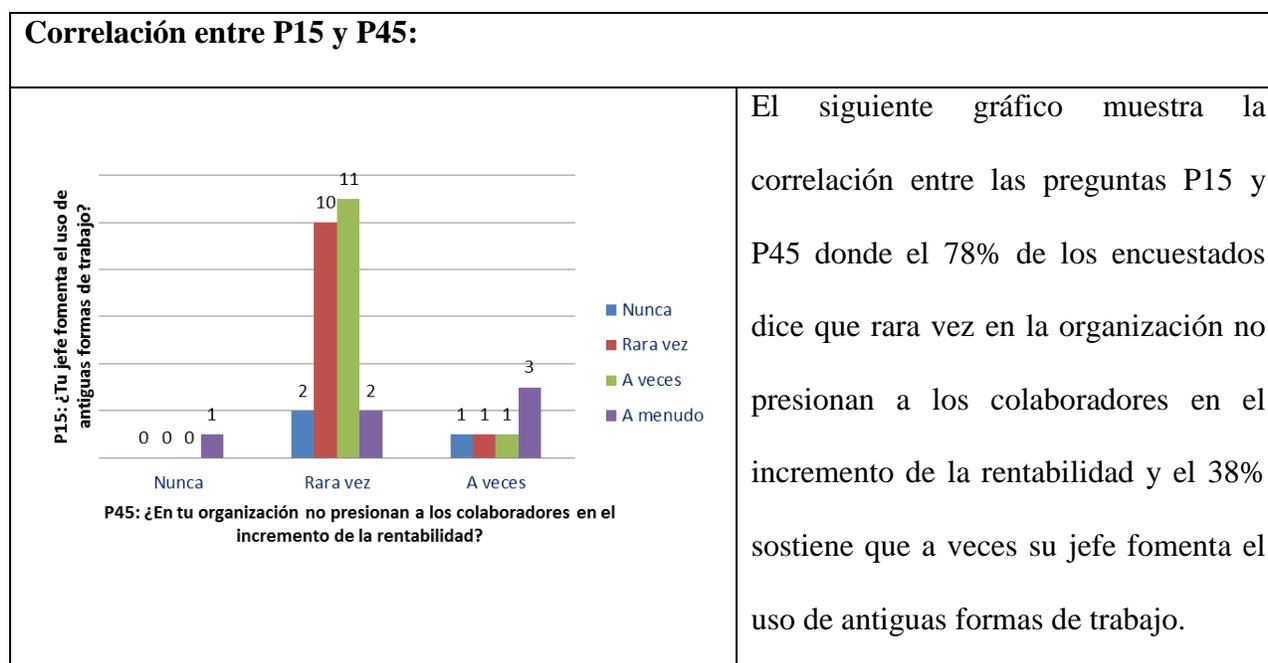
Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Correlación entre P15 y P39



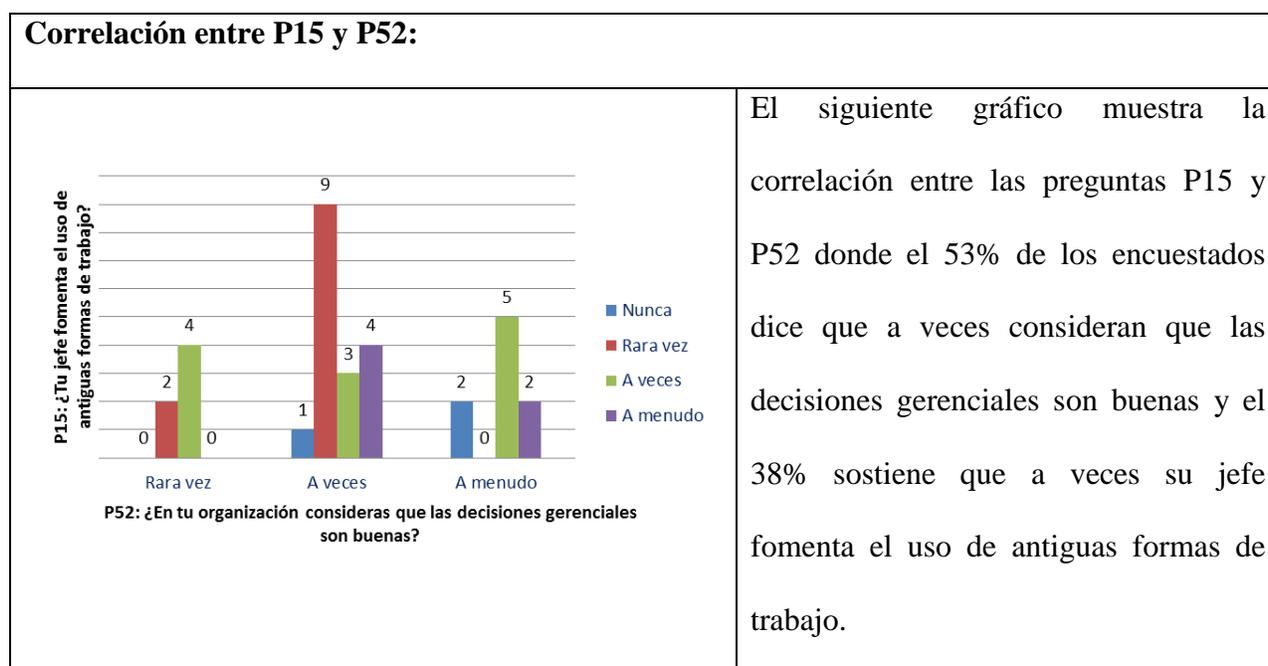
Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Correlación entre P15 y P45



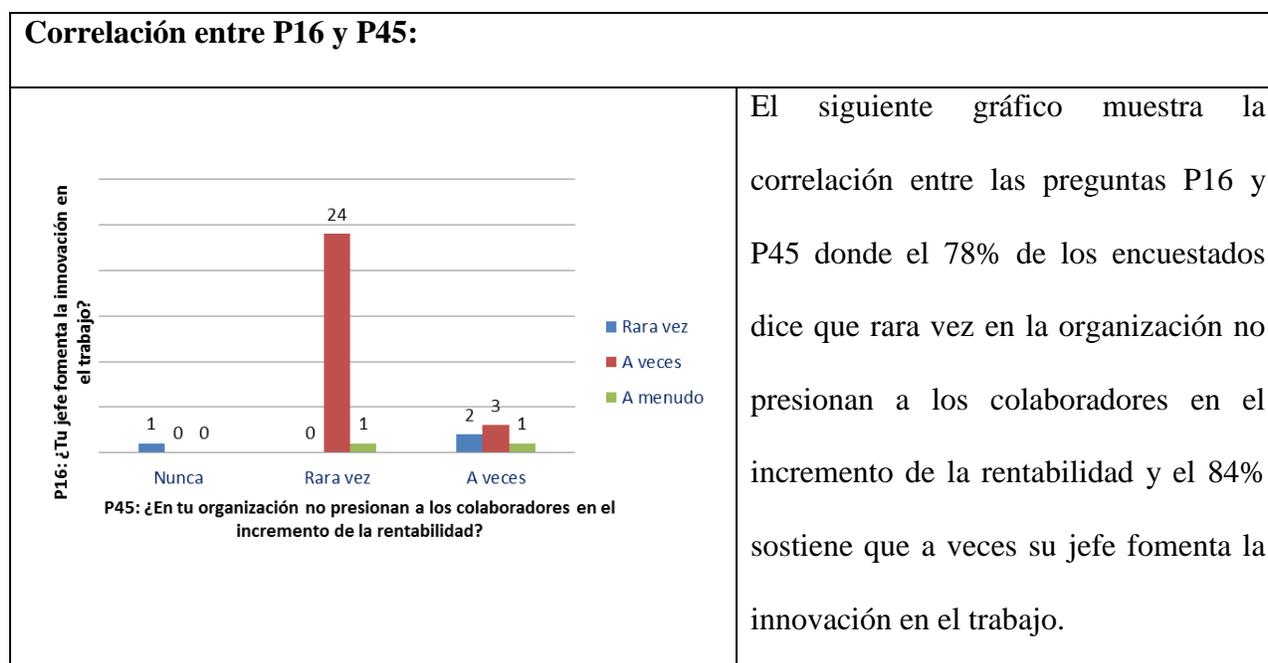
Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Correlación entre P15 y P52



Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Correlación entre P16 y P45



Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Correlación entre P16 y P52

Correlación entre P16 y P52:	
<p>P16: ¿Tu jefe fomenta la innovación en el trabajo?</p> <p>P52: ¿En tu organización consideras que las decisiones gerenciales son buenas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P16 y P52 donde el 53% de los encuestados dice que a veces consideran que las decisiones gerenciales son buenas y el 84% sostiene que a veces su jefe fomenta la innovación en el trabajo.</p>

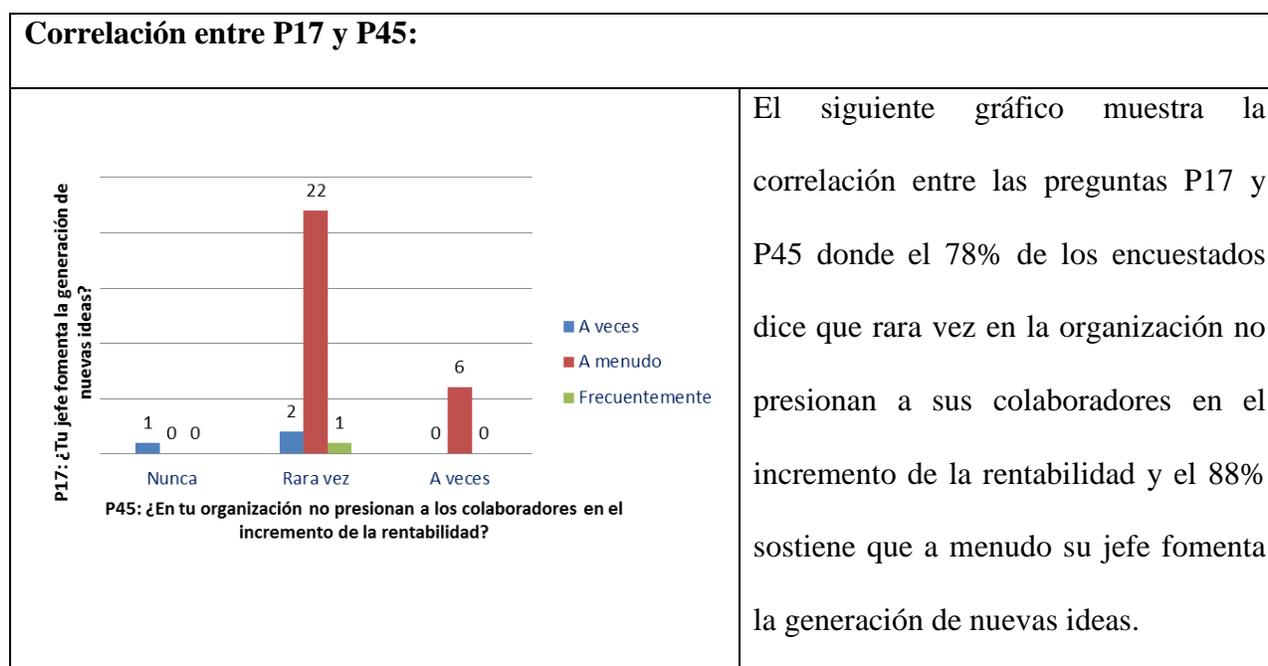
Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Correlación entre P17 y P39

Correlación entre P17 y P39:	
<p>P17: ¿Tu jefe fomenta la generación de nuevas ideas?</p> <p>P39: ¿En tu organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P17 y P39 donde el 78% de los encuestados dice que rara vez en la organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas y el 88% sostiene que a menudo su jefe fomenta la generación de nuevas ideas.</p>

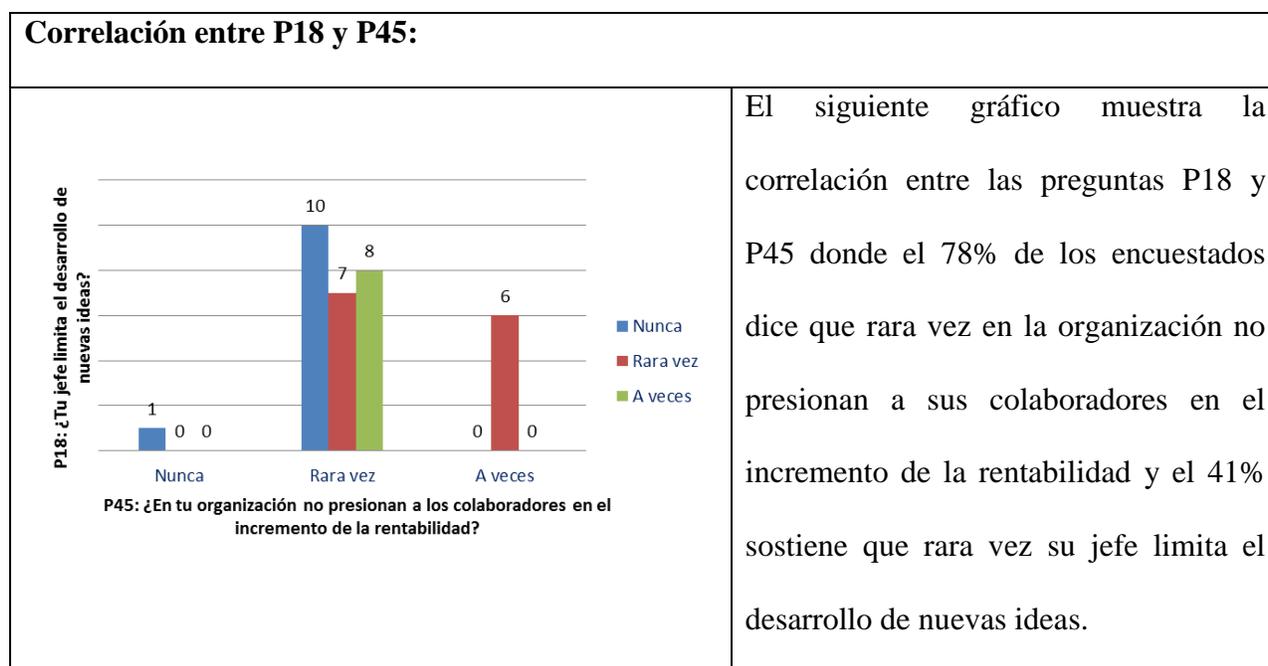
Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Correlación entre P17 y P45



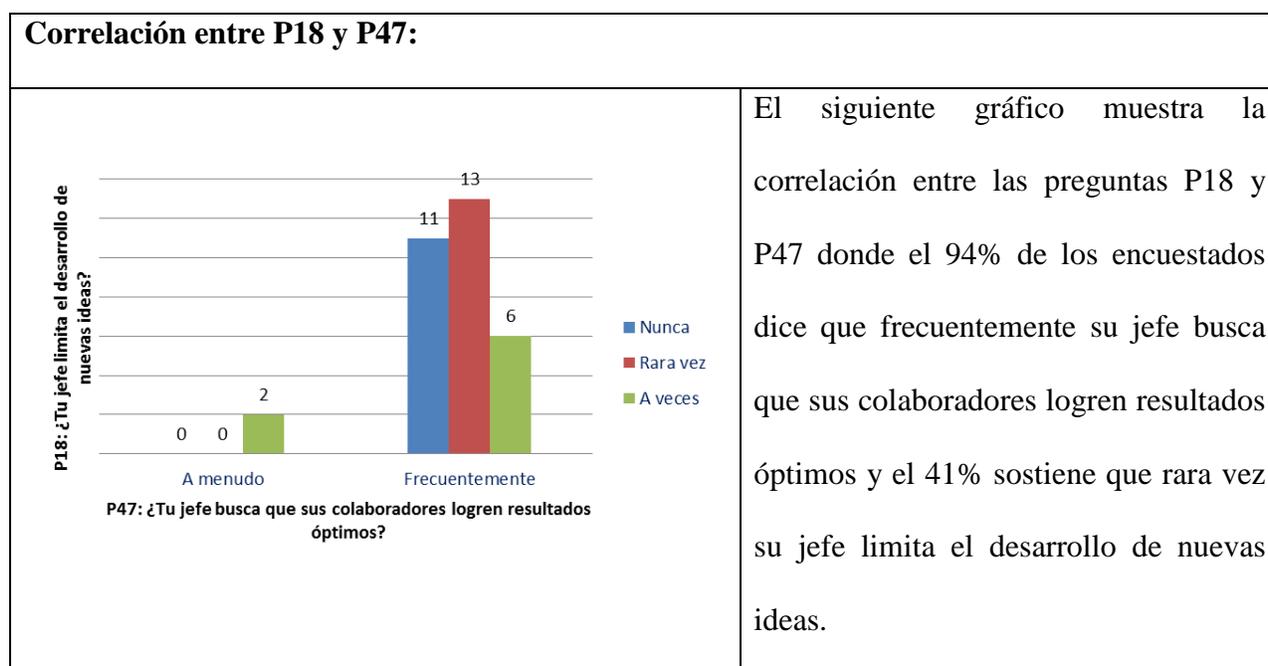
Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Correlación entre P18 y P45



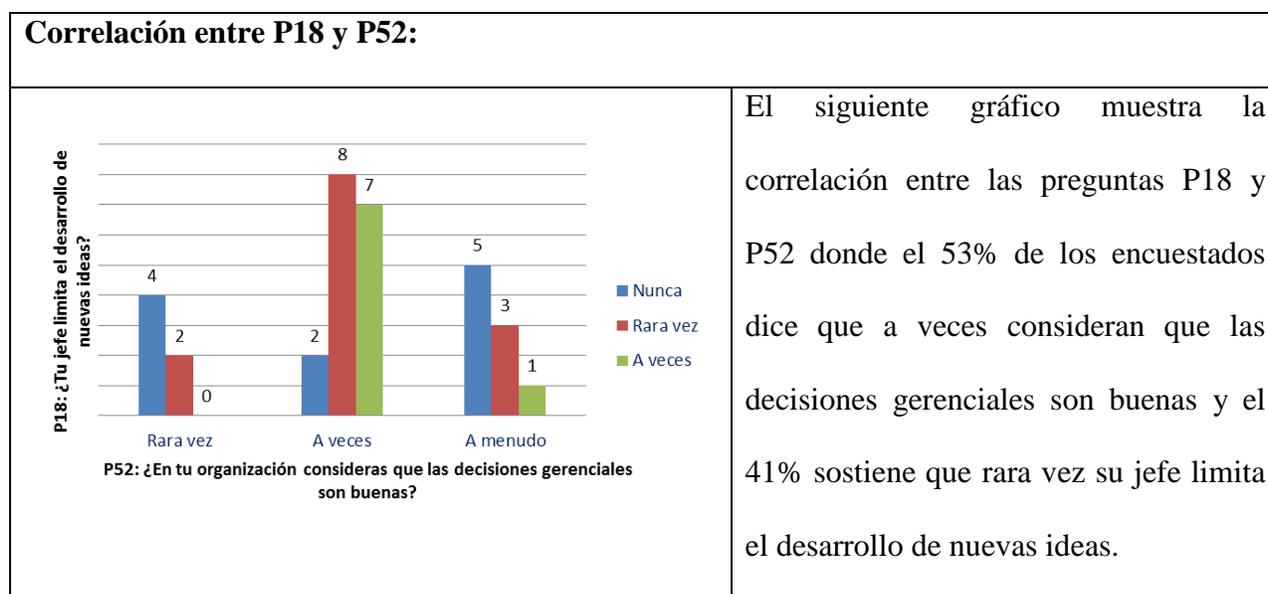
Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Correlación entre P18 y P47



Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Correlación entre P18 y P52



Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Correlación entre P19 y P37

Correlación entre P19 y P37:	
<p>P19: ¿Tu jefe se interesa en las necesidades de sus colaboradores?</p> <p>P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P19 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admiran el logro de metas y el 72% sostiene que a veces su jefe se interesa en las necesidades de sus colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Correlación entre P19 y P40

Correlación entre P19 y P40:	
<p>P19: ¿Tu jefe se interesa en las necesidades de sus colaboradores?</p> <p>P40: ¿En tu organización siempre felicitan por el logro de resultados?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P19 y P40 donde el 84% de los encuestados dice que a veces en la organización felicitan por el logro de resultados y el 72% sostiene que a veces su jefe se interesa en las necesidades de sus colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Correlación entre P20 y P52

Correlación entre P20 y P52:																	
<p>P20: ¿Tu jefe está atento a las necesidades de sus colaboradores?</p> <p>P52: ¿En tu organización consideras que las decisiones gerenciales son buenas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P52</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>8</td> <td>5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>7</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	P52	Rara vez	A veces	A menudo	Rara vez	2	4	0	A veces	8	5	4	A menudo	0	7	2	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P20 y P52 donde el 53% de los encuestados dice que a veces las decisiones gerenciales son buenas y el 50% sostiene que a veces su jefe está atento a las necesidades de sus colaboradores.</p>
P52	Rara vez	A veces	A menudo														
Rara vez	2	4	0														
A veces	8	5	4														
A menudo	0	7	2														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Correlación entre P21 y P53

Correlación entre P21 y P53:																
<p>P21: ¿Tu jefe pasa por inadvertida las necesidades de sus colaboradores?</p> <p>P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P53</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>6</td> <td>21</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P53	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	A menudo	0	1	0	0	Frecuentemente	6	21	3	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P21 y P53 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades de sus colaboradores y el 69% sostiene que rara vez su jefe pasa por inadvertida las necesidades de sus colaboradores.</p>
P53	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo												
A menudo	0	1	0	0												
Frecuentemente	6	21	3	0												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Correlación entre P22 y P37

Correlación entre P22 y P37:	
<p style="text-align: center;">P22: ¿Tu jefe trata de forma diferente a cada colaborador?</p> <p style="text-align: center;">P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P22 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admiran el logro de metas y el 88% sostiene que rara vez su jefe trata de forma diferente a cada colaborador.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Correlación entre P22 y P38

Correlación entre P22 y P38:	
<p style="text-align: center;">P22: ¿Tu jefe trata de forma diferente a cada colaborador?</p> <p style="text-align: center;">P38: ¿En tu organización se fomenta el logro de metas de gestión?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P22 y P38 donde el 91% de los encuestados dice que a menudo en la organización se fomenta el logro de metas de gestión y el 88% sostiene que rara vez su jefe trata de forma diferente a cada colaborador.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Correlación entre P22 y P40

Correlación entre P22 y P40:													
<p>P22: ¿Tu jefe trata de forma diferente a cada colaborador?</p> <p>P40: ¿En tu organización siempre felicitan por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P40</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>26</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P40	Nunca	Rara vez	A veces	Rara vez	1	2	2	A veces	0	26	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P22 y P40 donde el 84% de los encuestados dice que a veces en la organización felicitan por el logro de resultados obtenidos y el 88% sostiene que rara vez su jefe trata de forma diferente a cada colaborador.</p>
P40	Nunca	Rara vez	A veces										
Rara vez	1	2	2										
A veces	0	26	1										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Correlación entre P22 y P47

Correlación entre P22 y P47:													
<p>P22: ¿Tu jefe trata de forma diferente a cada colaborador?</p> <p>P47: ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P47</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>0</td> <td>27</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	P47	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	1	1	0	Frecuentemente	0	27	3	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P22 y P47 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente su jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos y el 88% sostiene que rara vez su jefe trata de forma diferente a cada colaborador.</p>
P47	Nunca	Rara vez	A veces										
A menudo	1	1	0										
Frecuentemente	0	27	3										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Correlación entre P22 y P54

Correlación entre P22 y P54:																	
<p>P22: ¿Tu jefe trata de forma diferente a cada colaborador?</p> <p>P54: ¿En tu organización las decisiones gerenciales no son adecuadas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P54 \ P22</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>Nunca</th> <td>0</td> <td>18</td> <td>0</td> </tr> <tr> <th>Rara vez</th> <td>1</td> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <th>A veces</th> <td>0</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P54 \ P22	Nunca	Rara vez	A veces	Nunca	0	18	0	Rara vez	1	6	3	A veces	0	4	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P22 y P54 donde el 56% de los encuestados dice que nunca las decisiones gerenciales no son adecuadas y el 88% sostiene que rara vez su jefe trata de forma diferente a cada colaborador.</p>
P54 \ P22	Nunca	Rara vez	A veces														
Nunca	0	18	0														
Rara vez	1	6	3														
A veces	0	4	0														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Correlación entre P23 y P54

Correlación entre P23 y P54:																	
<p>P23: ¿Tu jefe interactúa con cada trabajador de manera distinta?</p> <p>P54: ¿En tu organización las decisiones gerenciales no son adecuadas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P54 \ P23</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>Nunca</th> <td>0</td> <td>16</td> <td>2</td> </tr> <tr> <th>Rara vez</th> <td>0</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> <tr> <th>A veces</th> <td>1</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P54 \ P23	Nunca	Rara vez	A veces	Nunca	0	16	2	Rara vez	0	10	0	A veces	1	3	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P23 y P54 donde el 56% de los encuestados dice que nunca las decisiones gerenciales no son adecuadas y el 91% sostiene que rara vez su jefe interactúa con cada trabajador de manera distinta.</p>
P54 \ P23	Nunca	Rara vez	A veces														
Nunca	0	16	2														
Rara vez	0	10	0														
A veces	1	3	0														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: Correlación entre P24 y P37

Correlación entre P24 y P37:	
<p>P24: ¿Tu jefe trata de la misma forma a todos sus colaboradores?</p> <p>P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P24 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admira el logro de metas y el 88% sostiene que frecuentemente su jefe trata de la misma forma a todos sus colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55: Correlación entre P24 y P53

Correlación entre P24 y P53:	
<p>P24: ¿Tu jefe trata de la misma forma a todos sus colaboradores?</p> <p>P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P24 y P53 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades de sus colaboradores y el 88% sostiene que frecuentemente su jefe trata de la misma forma a todos sus colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Correlación entre P25 y P37

Correlación entre P25 y P37:	
<p style="text-align: center;">P25: ¿Tu jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador?</p> <p style="text-align: center;">P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P25 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admiran el logro de metas y el 44% sostiene que a menudo su jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57: Correlación entre P25 y P41

Correlación entre P25 y P41:	
<p style="text-align: center;">P25: ¿Tu jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador?</p> <p style="text-align: center;">P41: ¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados?</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P25 y P41 donde el 63% de los encuestados dice que rara vez en la organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados obtenidos y el 44% sostiene que a menudo su jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Correlación entre P25 y P49

Correlación entre P25 y P49:																	
<p>P25: ¿Tu jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador?</p> <p>P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> <td>10</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P49	Rara vez	A veces	A menudo	Rara vez	2	3	10	A veces	3	10	3	A menudo	0	0	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P25 y P49 donde el 50% de los encuestados dice que a veces su jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor y el 44% sostiene que a menudo su jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador.</p>
P49	Rara vez	A veces	A menudo														
Rara vez	2	3	10														
A veces	3	10	3														
A menudo	0	0	1														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Correlación entre P26 y P46

Correlación entre P26 y P46:																	
<p>P26: ¿Tu jefe fomenta el desarrollo de potencial de cada colaborador?</p> <p>P46: ¿Tu jefe presiona por el alcance de resultados óptimos a sus colaboradores?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P46</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P46	Rara vez	A veces	A menudo	A veces	1	2	6	A menudo	2	8	8	Frecuentemente	3	1	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P26 y P46 donde el 56% de los encuestados dice que a menudo su jefe presiona por el alcance de resultados óptimos a sus colaboradores y el 47% sostiene que a menudo su jefe fomenta el desarrollo de potencial de cada colaborador.</p>
P46	Rara vez	A veces	A menudo														
A veces	1	2	6														
A menudo	2	8	8														
Frecuentemente	3	1	1														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Correlación entre P26 y P48

Correlación entre P26 y P48:													
<p>P26: ¿Tu jefe fomenta el desarrollo de potencial de cada colaborador?</p> <p>P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P48</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>4</td> <td>9</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P48	Rara vez	A veces	A menudo	Nunca	4	9	15	Rara vez	2	2	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P26 y P48 donde el 88% de los encuestados dice que nunca su jefe no presiona en el logro de resultados y el 47% sostiene que a menudo su jefe fomenta el desarrollo de potencial de cada colaborador.</p>
P48	Rara vez	A veces	A menudo										
Nunca	4	9	15										
Rara vez	2	2	0										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: Correlación entre P27 y P49

Correlación entre P27 y P49:																	
<p>P27: ¿Tu jefe entorpece el desarrollo del potencial de cada colaborador?</p> <p>P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>3</td> <td>12</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>1</td> <td>13</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P49	Nunca	Rara vez	A veces	Rara vez	3	12	0	A veces	1	13	2	A menudo	0	0	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P27 y P49 donde el 47% de los encuestados dice que rara vez su jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor y el 78% sostiene que rara vez su jefe entorpece el desarrollo del potencial de cada colaborador.</p>
P49	Nunca	Rara vez	A veces														
Rara vez	3	12	0														
A veces	1	13	2														
A menudo	0	0	1														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: Correlación entre P28 y P41

Correlación entre P28 y P41:													
<p>P28: ¿Tu jefe induce al trabajo en equipo?</p> <p>P41: ¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	A veces	A menudo	Frecuentemente	Rara vez	4	0	16	A veces	1	3	8	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P28 y P41 donde el 63% de los encuestados dice que rara vez en la organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados y el 75% sostiene que frecuentemente su jefe induce al trabajo en equipo.</p>
Frecuencia	A veces	A menudo	Frecuentemente										
Rara vez	4	0	16										
A veces	1	3	8										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63: Correlación entre P28 y P45

Correlación entre P28 y P45:																	
<p>P28: ¿Tu jefe induce al trabajo en equipo?</p> <p>P45: ¿En tu organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	A veces	A menudo	Frecuentemente	Nunca	1	0	0	Rara vez	2	2	21	A veces	2	1	3	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P28 y P45 donde el 78% de los encuestados dice que rara vez en la organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad y el 75% sostiene que frecuentemente su jefe induce al trabajo en equipo.</p>
Frecuencia	A veces	A menudo	Frecuentemente														
Nunca	1	0	0														
Rara vez	2	2	21														
A veces	2	1	3														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64: Correlación entre P28 y P49

Correlación entre P28 y P49:																	
<p>P28: ¿Tu jefe induce al trabajo en equipo??</p> <p>P49: ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P49 Response</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P49 Response	A veces	A menudo	Frecuentemente	Rara vez	1	3	11	A veces	3	0	13	A menudo	1	0	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P28 y P49 donde el 50% de los encuestados dice que a veces su jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor y el 75% sostiene que frecuentemente su jefe induce al trabajo en equipo.</p>
P49 Response	A veces	A menudo	Frecuentemente														
Rara vez	1	3	11														
A veces	3	0	13														
A menudo	1	0	0														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65: Correlación entre P29 y P39

Correlación entre P29 y P39:																	
<p>P29: ¿Tu jefe fomenta el trabajo en equipo??</p> <p>P39: ¿En tu organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P39 Response</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	P39 Response	A veces	A menudo	Frecuentemente	Nunca	0	1	0	Rara vez	3	4	18	A veces	2	0	4	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P29 y P39 donde el 78% de los encuestados dice que rara vez en la organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas y el 69% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el trabajo en equipo.</p>
P39 Response	A veces	A menudo	Frecuentemente														
Nunca	0	1	0														
Rara vez	3	4	18														
A veces	2	0	4														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66: Correlación entre P29 y P41

Correlación entre P29 y P41:													
<p>P29: ¿Tu jefe fomenta el trabajo en equipo?</p> <p>P41: ¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P41 Respuesta</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	P41 Respuesta	A veces	A menudo	Frecuentemente	Rara vez	0	5	15	A veces	5	0	7	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P29 y P41 donde el 63% de los encuestados dice que rara vez en la organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados y el 69% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el trabajo en equipo.</p>
P41 Respuesta	A veces	A menudo	Frecuentemente										
Rara vez	0	5	15										
A veces	5	0	7										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67: Correlación entre P29 y P43

Correlación entre P29 y P43:																	
<p>P29: ¿Tu jefe fomenta el trabajo en equipo?</p> <p>P43: ¿En tu organización presionan a los colaboradores para incrementar la rentabilidad?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P43 Respuesta</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P43 Respuesta	A veces	A menudo	Frecuentemente	A veces	0	0	9	A menudo	2	4	12	Frecuentemente	3	1	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P29 y P43 donde el 56% de los encuestados dice que a menudo en la organización presionan a sus colaboradores para incrementar la rentabilidad y el 69% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el trabajo en equipo.</p>
P43 Respuesta	A veces	A menudo	Frecuentemente														
A veces	0	0	9														
A menudo	2	4	12														
Frecuentemente	3	1	1														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68: Correlación entre P29 y P50

Correlación entre P29 y P50:																	
<p>Bar chart showing the correlation between P29 and P50. The Y-axis is 'P29: ¿Tu jefe fomenta el trabajo en equipo?' and the X-axis is 'P50: ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?'. The legend indicates 'A veces' (blue), 'A menudo' (red), and 'Frecuentemente' (green).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P50: ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> <th>Frecuentemente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	P50: ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?	A veces	A menudo	Frecuentemente	A veces	2	0	0	A menudo	2	3	13	Frecuentemente	1	2	9	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P29 y P50 donde el 56% de los encuestados dice que a menudo su jefe fomenta la creación de valor y el 69% sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el trabajo en equipo.</p>
P50: ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?	A veces	A menudo	Frecuentemente														
A veces	2	0	0														
A menudo	2	3	13														
Frecuentemente	1	2	9														

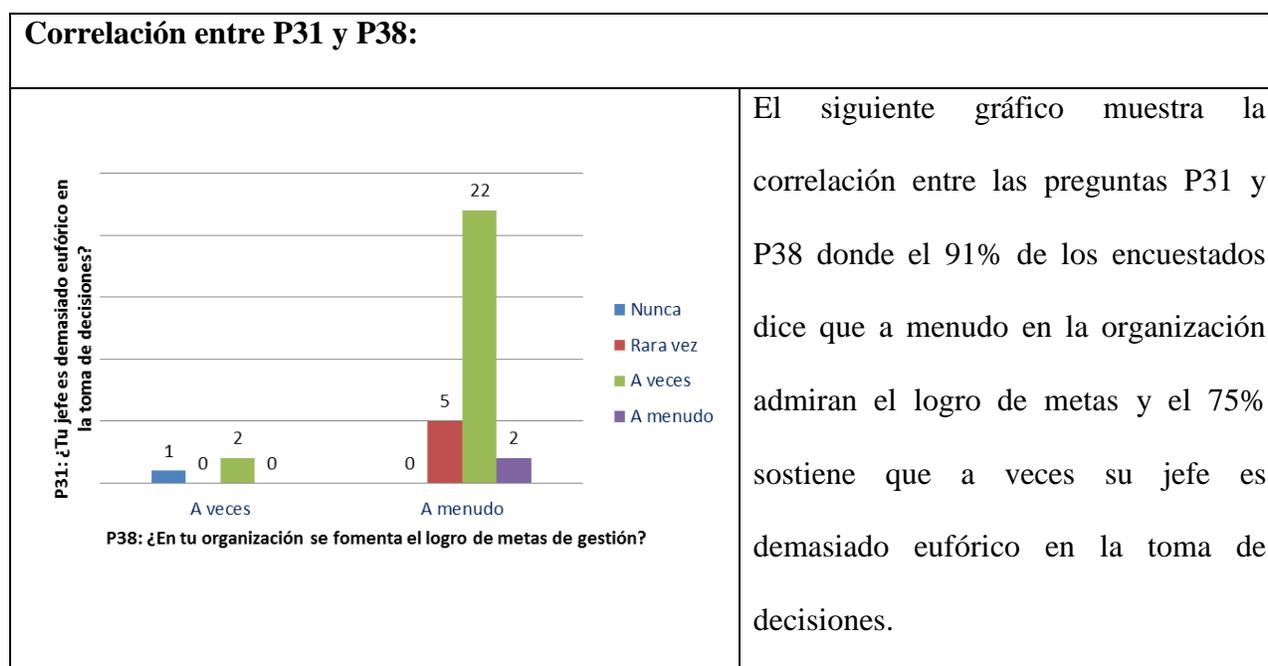
Fuente: Elaboración propia

Tabla 69: Correlación entre P30 y P37

Correlación entre P30 y P37:																	
<p>Bar chart showing the correlation between P30 and P37. The Y-axis is 'P30: ¿Tu jefe obstaculiza el trabajo en equipo?' and the X-axis is 'P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?'. The legend indicates 'Nunca' (blue), 'Rara vez' (red), and 'A veces' (green).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>6</td> <td>12</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?	Nunca	Rara vez	A veces	A veces	0	0	3	A menudo	6	12	10	Frecuentemente	1	0	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P30 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admiran el logro de metas y el 41% sostiene que a veces su jefe obstaculiza el trabajo en equipo.</p>
P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?	Nunca	Rara vez	A veces														
A veces	0	0	3														
A menudo	6	12	10														
Frecuentemente	1	0	0														

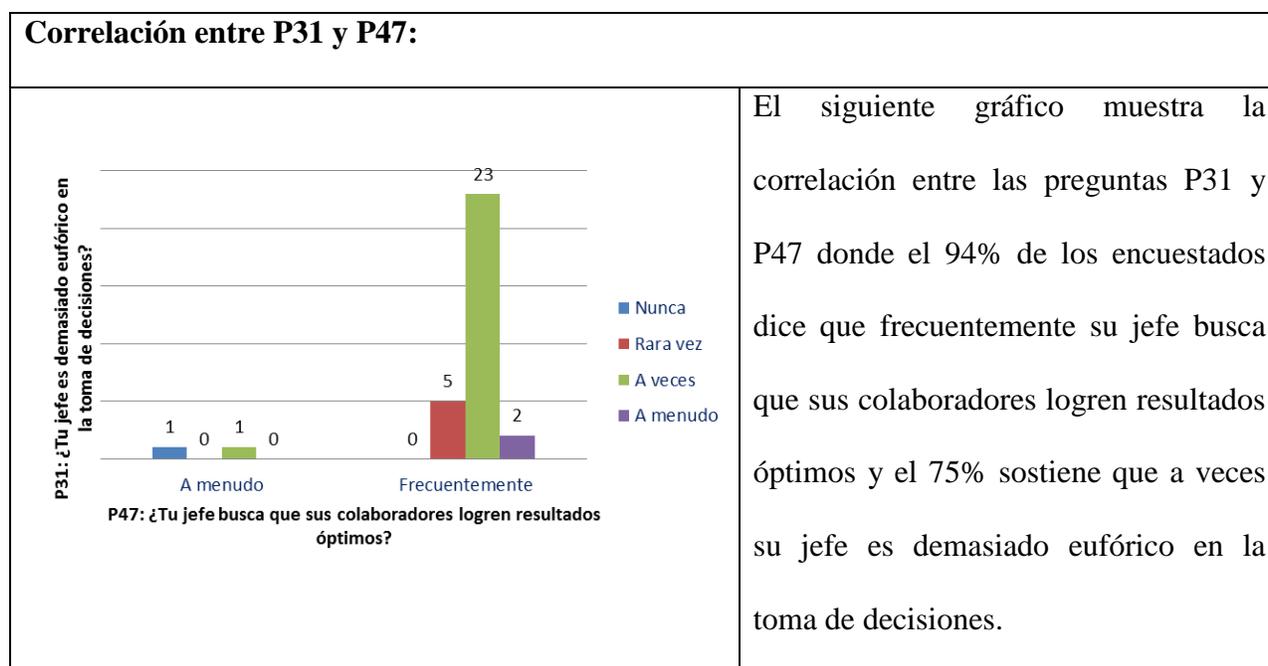
Fuente: Elaboración propia

Tabla 70: Correlación entre P31 y P38



Fuente: Elaboración propia

Tabla 71: Correlación entre P31 y P47



Fuente: Elaboración propia

Tabla 72: Correlación entre P32 y P43

Correlación entre P32 y P43:																	
<p>P32: ¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones?</p> <p>P43: ¿En tu organización presionan a los colaboradores para incrementar la rentabilidad?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P43</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>6</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>3</td> <td>5</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>4</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	P43	Rara vez	A veces	A menudo	A veces	0	6	3	A menudo	3	5	10	Frecuentemente	4	0	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P32 y P43 donde el 56% de los encuestados dice que a menudo en la organización presionan a sus colaboradores para incrementar la rentabilidad y el 44% sostiene que a menudo su jefe es optimista en la toma de decisiones.</p>
P43	Rara vez	A veces	A menudo														
A veces	0	6	3														
A menudo	3	5	10														
Frecuentemente	4	0	1														

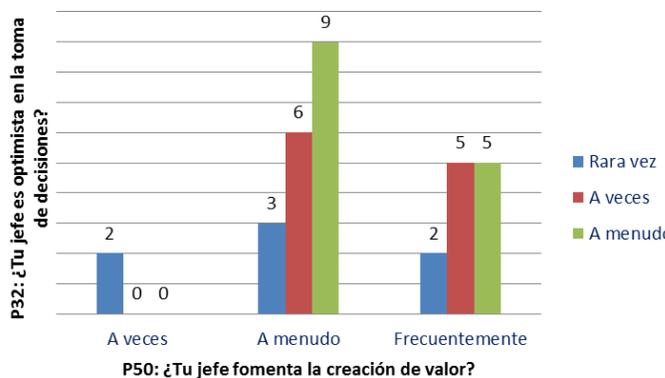
Fuente: Elaboración propia

Tabla 73: Correlación entre P32 y P48

Correlación entre P32 y P48:													
<p>P32: ¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones?</p> <p>P48: ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P48</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>7</td> <td>7</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>Rara vez</td> <td>0</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P48	Rara vez	A veces	A menudo	Nunca	7	7	14	Rara vez	0	4	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P32 y P48 donde el 88% de los encuestados dice que nunca su jefe no presiona en el logro de resultados y el 44% sostiene que a menudo su jefe es optimista en la toma de decisiones.</p>
P48	Rara vez	A veces	A menudo										
Nunca	7	7	14										
Rara vez	0	4	0										

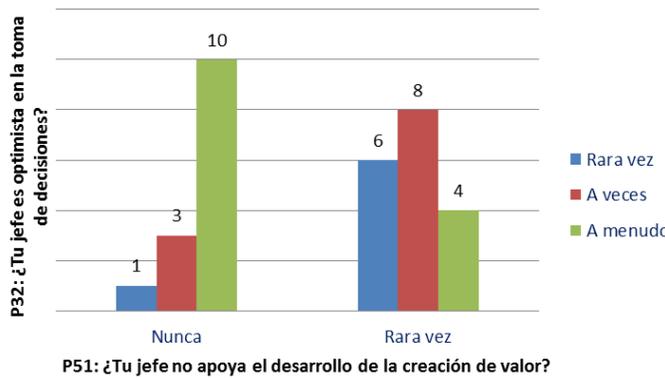
Fuente: Elaboración propia

Tabla 74: Correlación entre P32 y P50

Correlación entre P32 y P50:	
 <p>P32: ¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones?</p> <p>P50: ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?</p> <p>■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P32 y P50 donde el 56% de los encuestados dice que a menudo su jefe fomenta la creación de valor y el 44% sostiene que a menudo su jefe es optimista en la toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75: Correlación entre P32 y P51

Correlación entre P32 y P51:	
 <p>P32: ¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones?</p> <p>P51: ¿Tu jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor?</p> <p>■ Rara vez ■ A veces ■ A menudo</p>	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P32 y P51 donde el 56% de los encuestados dice que rara vez el jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor y el 44% sostiene que a menudo su jefe es optimista en la toma de decisiones.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76: Correlación entre P32 y P53

Correlación entre P32 y P53:													
<p>P32: ¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones?</p> <p>P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P53</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>5</td> <td>11</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	P53	Rara vez	A veces	A menudo	A menudo	2	0	0	Frecuentemente	5	11	14	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P32 y P53 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades de sus colaboradores y el 44% sostiene que a menudo su jefe es optimista en la toma de decisiones.</p>
P53	Rara vez	A veces	A menudo										
A menudo	2	0	0										
Frecuentemente	5	11	14										

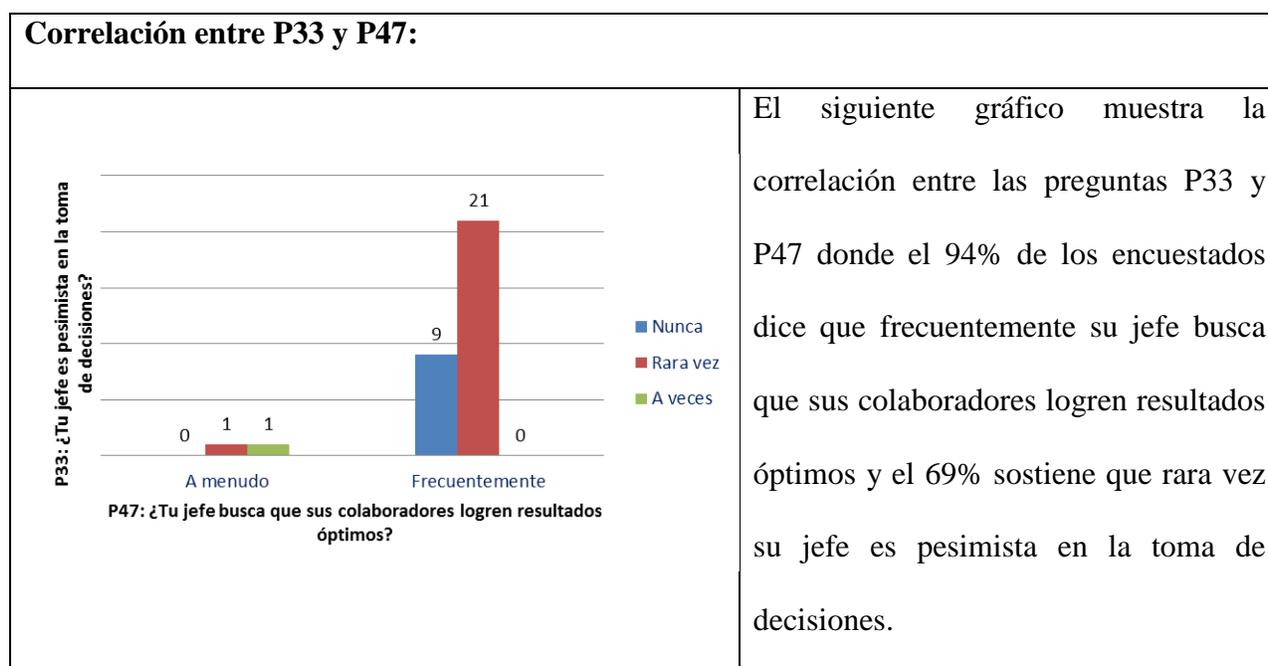
Fuente: Elaboración propia

Tabla 77: Correlación entre P33 y P37

Correlación entre P33 y P37:																	
<p>P33: ¿Tu jefe es pesimista en la toma de decisiones?</p> <p>P37: ¿En tu organización admiran el logro de metas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P37</th> <th>Nunca</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A veces</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>8</td> <td>20</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P37	Nunca	Rara vez	A veces	A veces	0	2	1	A menudo	8	20	0	Frecuentemente	1	0	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P33 y P37 donde el 88% de los encuestados dice que a menudo en la organización admiran el logro de metas y el 69% sostiene que rara vez su jefe es pesimista en la toma de decisiones.</p>
P37	Nunca	Rara vez	A veces														
A veces	0	2	1														
A menudo	8	20	0														
Frecuentemente	1	0	0														

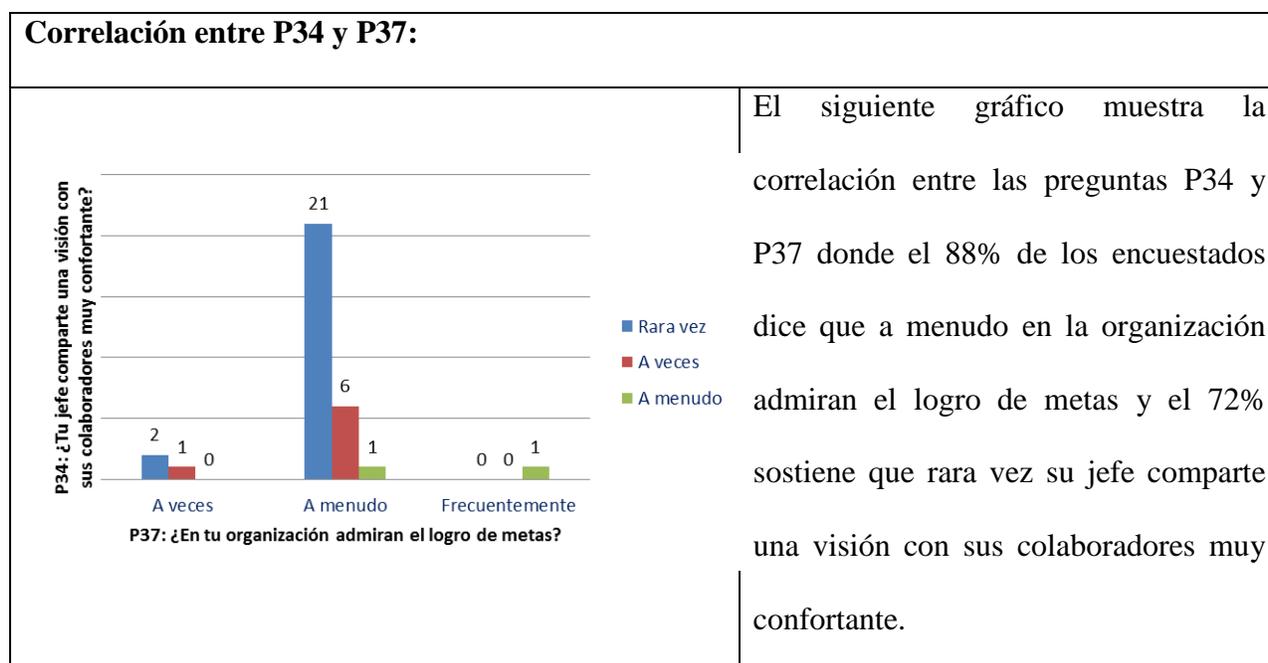
Fuente: Elaboración propia

Tabla 78: Correlación entre P33 y P47



Fuente: Elaboración propia

Tabla 79: Correlación entre P34 y P37



Fuente: Elaboración propia

Tabla 80: Correlación entre P34 y P41

Correlación entre P34 y P41:													
<p>P34: ¿Tu jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante?</p> <p>P41: ¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P41</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>16</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P41	Rara vez	A veces	A menudo	Rara vez	16	2	2	A veces	7	5	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P34 y P41 donde el 63% de los encuestados dice que rara vez la organización compensa a sus colaboradores por el logro de resultados y el 72% sostiene que rara vez su jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante.</p>
P41	Rara vez	A veces	A menudo										
Rara vez	16	2	2										
A veces	7	5	0										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81: Correlación entre P34 y P52

Correlación entre P34 y P52:																	
<p>P34: ¿Tu jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante?</p> <p>P52: ¿En tu organización consideras que las decisiones gerenciales son buenas?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>P52</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>11</td> <td>4</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>A menudo</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	P52	Rara vez	A veces	A menudo	Rara vez	3	3	0	A veces	11	4	2	A menudo	9	0	0	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P34 y P52 donde el 53% de los encuestados dice que a veces consideran que las decisiones gerenciales son buenas y el 72% sostiene que rara vez su jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante.</p>
P52	Rara vez	A veces	A menudo														
Rara vez	3	3	0														
A veces	11	4	2														
A menudo	9	0	0														

Fuente: Elaboración propia

Tabla 82: Correlación entre P34 y P53

Correlación entre P34 y P53:													
<p>P34: ¿Tu jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante?</p> <p>P53: ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia P53</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A menudo</td> <td>1</td> <td>0</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Frecuentemente</td> <td>22</td> <td>7</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia P53	Rara vez	A veces	A menudo	A menudo	1	0	1	Frecuentemente	22	7	1	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P34 y P53 donde el 94% de los encuestados dice que frecuentemente las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades de sus colaboradores y el 72% sostiene que rara vez su jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante.</p>
Frecuencia P53	Rara vez	A veces	A menudo										
A menudo	1	0	1										
Frecuentemente	22	7	1										

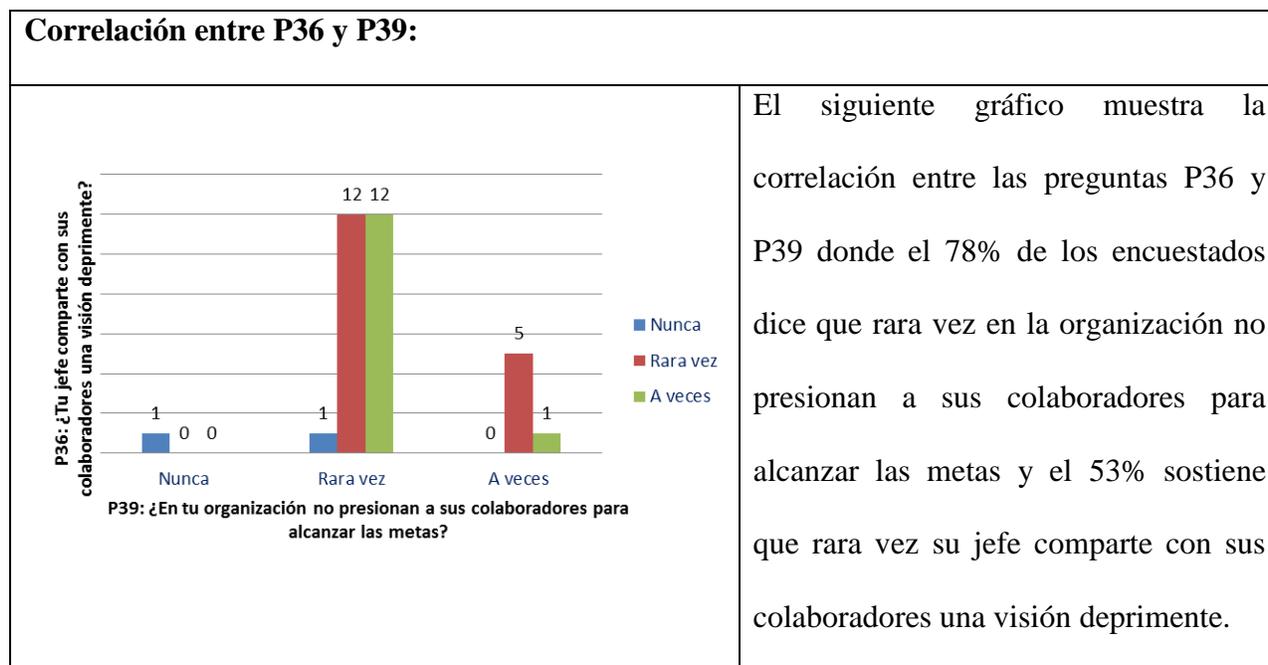
Fuente: Elaboración propia

Tabla 83: Correlación entre P35 y P41

Correlación entre P35 y P41:													
<p>P35: ¿Tu jefe comparte una visión alentadora con sus colaboradores?</p> <p>P41: ¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia P41</th> <th>Rara vez</th> <th>A veces</th> <th>A menudo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rara vez</td> <td>6</td> <td>13</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>A veces</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia P41	Rara vez	A veces	A menudo	Rara vez	6	13	1	A veces	2	4	6	<p>El siguiente gráfico muestra la correlación entre las preguntas P35 y P41 donde el 63% de los encuestados dice que rara vez la organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados y el 53% sostiene que a veces su jefe comparte una visión alentadora con sus colaboradores.</p>
Frecuencia P41	Rara vez	A veces	A menudo										
Rara vez	6	13	1										
A veces	2	4	6										

Fuente: Elaboración propia

Tabla 84: Correlación entre P36 y P39



Fuente: Elaboración propia

5.3 Interpretación de los resultados

De acuerdo al análisis estadístico realizado se concluye que el liderazgo transformacional contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe, debido a que este tipo de liderazgo busca cambiar las bases motivacionales en las que los colaboradores actúan para la ejecución de los principios de las prácticas de buen gobierno corporativo. Dichas bases se sustentan en la calidad de líderes que posee la organización, por tanto, las encuestas sirvieron para conocer las características que los líderes de la organización poseen, ya que el cambio deberá empezar por ellos. Siendo la integridad, el respeto que el líder infunde a sus colaboradores, la determinación en la toma de decisiones, la honestidad, la ética y altos valores morales las principales características a tomar en cuenta.

Según los datos arrojados en la tabla N° 6, se concluye la correlación existente entre el respeto que infunde el jefe versus la admiración por el logro de resultados que brinda la

organización, es alta, debido a que el porcentaje de respeto en la organización es cerca del 90% y la admiración de logro que existe dentro de la organización es más del 60% siendo más alto que la media, ello ayuda a **mejorar el compromiso que tienen los colaboradores en el desarrollo de sus actividades en la búsqueda del logro de objetivos de la organización**. En la búsqueda del cambio de las bases motivacionales se busca alcanzar 4 factores para el logro de este cambio, siendo el primero de ellos: **la influencia idealizada**, que busca que los **líderes infundan admiración, respeto y confidencialidad a los colaboradores**, convirtiéndose en un modelo idealizado con el fin de **conocer la necesidad y brindarle seguridad a sus seguidores para lograr maximizar el desempeño**, ello por consiguiente logra que sus colaboradores se comprometan con el logro de resultados. Los altos valores éticos de los líderes evitan que la organización pierda su prestigio, aportando mayor valor a las acciones de la organización, ello va de la mano con el aporte que otorga la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo, siendo este el mejor camino para generar valor y trascender como empresa en el tiempo. **Las buenas prácticas mitigan la corrupción y fomentan la inversión directa, por tanto, dichas prácticas solo pueden ser ejecutadas por líderes con altos valores éticos, honestos y respetables los cuales hagan lo correcto pese al entorno corrupto** en el que se encuentren, logrando construir un **entorno de trabajo transparente tanto para sus colaboradores como para sus socios estratégicos**. En consecuencia, el líder a través de la influencia idealizada buscará transmitir una identidad con altos niveles de conducta moral y ética con el fin de dar sentido a su propósito que es el logro de una visión alentadora, promoviendo prácticas de buen gobierno corporativo en su máxima expresión, puesto que no solo creará un entorno claro para sus colaboradores con esta visión, sino también para sus socios estratégicos y los futuros **inversionistas que buscarán**

organizaciones que mitiguen conflictos de intereses y eviten la exposición a riesgos o pérdidas por malos manejos en la gestión.

El segundo factor es la **motivación inspiradora** que busca inspirar, motivar y estimular a todos a su alrededor logrando cambios en las expectativas de los colaboradores respecto a la visión que proyectan y por la que trabajan. El líder buscará cambiar las bases motivacionales de sus colaboradores a través del fomento de trabajo en equipo, del optimismo y entusiasmo y a través de una visión alentadora. En la tabla N° 68 menciona la correlación existente en el trabajo en equipo versus la creación de valor, donde el 56% de los encuestados indican que los líderes fomentan el trabajo en equipo y el 69% sostiene que la organización fomenta la creación de valor donde claramente se observa que **la organización busca fomentar el trabajo en equipo para el fomento de la creación de valor agregado, logrando con ello el incremento de las utilidades sin necesidad de usar presión** para el desarrollo de esta nuevo valor agregado tal como se puede observar en la tabla N° 67 donde el 69% menciona que la organización no ejerce presión a los colaboradores para la obtención del incremento de la rentabilidad. Respecto al optimismo y entusiasmo que se percibe dentro de la organización en la toma de decisiones, se puede observar en la tabla N° 74 la correlación existente entre el optimismo en la toma de decisiones versus el fomento de la creación de valor, donde el 56% de los encuestados perciben optimismo dentro de la toma de decisiones ello como **consecuencia de la implementación de una visión alentadora, ello impulsa y refuerza el compromiso por parte de los trabajadores en el logro de sus objetivos siendo fundamental para ello, la creación de valor**, donde el 44% de los encuestados refuerzan la premisa del fomento de la creación de valor. La visión alentadora que está implementando la organización, se evidencian claramente en la **respuesta positiva de los colaboradores respecto a las decisiones gerenciales tomadas que impactarán directamente en el desarrollo** de sus

actividades de los colaboradores, esta correlación se evidencia en la tabla N° 76 donde el 44% de los encuestados considera que los líderes de la organización son optimista en la toma de decisiones y a su vez reiteran el 94% de los colaboradores que las decisiones gerenciales influenciarán directamente con el desarrollo de actividades de los colaboradores. Los líderes comparten una visión alentadora con el fin de que los colaboradores sientan que su trabajo es respaldado por un futuro confortante, además de que el 63% de los encuestados en la tabla N° 83 indican que rara vez en la organización compensan a sus colaboradores, ello **al no ser común refuerza a que el equipo de trabajo se sienta motivado en la búsqueda del logro y como consecuencia reciba compensación por el trabajo realizado, donde la misma se refleje de manera económica o en su desarrollo profesional.** Por tanto, el líder de la organización a través de la motivación inspiradora busca lograr mayores niveles de responsabilidad por parte de los colaboradores a través del compromiso con la organización por el logro de resultados para que juntos logren la ejecución de la visión alentadora proyectada, la misma que busca la implementación de las buenas prácticas de buen gobierno corporativo de forma eficiente.

El tercer factor es la **estimulación intelectual**, la cual buscará que los colaboradores se comprometan con el desarrollo de sus propias habilidades intelectuales, las cuales les permitirá la creación de nuevas ideas y soluciones, cuestionándose las antiguas formas de trabajo, generando soluciones más creativas y ello como consecuencia permitirá un adecuado manejo dentro de la gestión ante cualquier conflicto que se desarrolle, el líder de la organización con este factor logrará **convertir a los colaboradores en estrategias por naturaleza y buscará romper cualquier vínculo de dependencia en la toma de decisiones** por tanto la **gestión se vuelve más efectiva y dinámica, reduciendo los tiempos de respuesta** ante cualquier tipo de conflicto; el desarrollo de todo ello logrará que al ser estrategias por naturaleza, la innovación y creatividad en el desarrollo

de sus actividades o en la búsqueda de soluciones nuevas sea más rápida y no sientan en el desarrollo de nuevas soluciones presión sino, esta sea parte de su desarrollo profesional del día a día. En la tabla N° 27 se observa que el 50% de los encuestados sostiene que frecuentemente su jefe fomenta el uso de la creatividad en el trabajo, mientras que el 78% de los mismos encuestados indica que no siente presión por parte de la organización en el incremento de la rentabilidad, ello se correlaciona directamente **debido a que los colaboradores ya no sienten que la creación de valor y la innovación sea un reto**, pues estos se han convertido en parte del desarrollo de sus actividades, en **consecuencia al ser efectivos en la solución de problemas, incrementan la productividad y la eficacia dentro de la organización**. En la tabla N° 32 se visualiza que el 63% de los encuestados sostiene que su líder cuestiona el uso de antiguas formas de trabajo lo **que impulsa el desarrollo de nuevas formas de actuar ante distintas disyuntivas que se presenten**. En resumen, este factor busca que los colaboradores incrementen su productividad y eficacia a través de nuevos enfoques y formas de soluciones, ello ayuda de sobremanera a la implementación de buenas prácticas de buen gobierno corporativo, ya que al tener todos el mismo objetivo, las estrategias y decisiones que se tomen serán consensuadas y de no llegar a ser consensuadas tendrán el respaldo del equipo de **trabajo debido a que es en pro del interés de ambas partes, por ende son en pro de la organización**.

Por último, el cuarto factor es la **consideración individual**, que busca conocer las necesidades de cada colaborador, asistiéndolos en calidad de mentor apreciando la contribución de cada colaborador dentro del equipo para así, los mismos sientan que la organización se preocupa por lo que necesitan y que tan a gusto se sientan con la organización, porque en la medida en la que los colaboradores se sientan satisfechos, su compromiso se refuerza e impulsa el desarrollo del logro de objetivos siguiendo la línea de la visión alentadora, incrementando la

producción y por ende la rentabilidad de la organización. En este caso el líder cuenta con la habilidad para atender y ser de ayuda en la solución de problemas tanto personales como laborales que se presenten dentro de su equipo de trabajo, por tanto, es indispensable que el líder sea una persona que transmita confianza y seguridad para que logre que su equipo de trabajo manifieste cuando tenga problemas y estos afecten de una u otra forma su rendimiento dentro de la organización. El líder en este caso buscará crear oportunidades de aprendizaje a través de un clima de apoyo, fomentando la motivación y estimulando la autoestima de su equipo de trabajo, ello se logrará siempre y cuando cada colaborador reconozca y sepa que el trabajo realizado por su persona es parte fundamental del proceso de la organización; si bien es cierto nadie es indispensable en una organización, es importante que se reconozca que las funciones realizadas por cada persona tienen un costo y tienen un efecto en la organización, que de realizarse de forma correcta tendrá un efecto positivo y de no realizarse adecuadamente generará retrasos dentro de la cadena productiva, lo cual tendrá un efecto negativo en la organización. Por tanto, se refuerza nuestra investigación, de que el estilo de liderazgo transformacional es la forma más adecuada para el manejo de la gestión de cualquier organización, para que la misma influya en la aplicación de las prácticas de buen gobierno corporativo, logrando reforzar la misión y visión de la organización.

En consecuencia un líder transformacional requerirá visión, iniciativa, paciencia, respeto y persistencia básicamente de su parte, ya que él será el vocero dentro de la organización para la transmisión de los objetivos comunes en pro del bienestar de la organización, tomando en cuenta que este tipo de liderazgo será aplicado para cambiar las bases motivacionales de la organización para así reforzar el compromiso de los colaboradores con la organización, logrando que todos estén alineados en base a la buena gestión de la organización, y en la búsqueda de un entorno

claro y transparente que genere confianza en el mercado para la atracción directa de nuevos inversionistas, ya que dicha implementación buscará mitigar el riesgo dentro de la organización, posicionando el nombre de la organización como empresa confiable.

Conclusiones

- Se confirma de acuerdo al cuadro que el respeto, la confianza y los altos valores éticos son factores claves a considerar en un líder debido a que permite el desarrollo de las actividades de sus colaboradores con la seguridad y el respaldo de que están siendo guiados por una persona íntegra que generara adecuadas decisiones gerenciales buscando el logro de resultados óptimos dentro de la organización con el fin de alcanzar las metas trazadas.
- Se concluye de acuerdo al cuadro que el fomento de la creatividad por parte del líder fomenta una manera distinta de ver las cosas cuestionándose antiguas formas de trabajo, logrando que los colaboradores no se limiten en la creación de valor, sino que buscarán nuevas formas de resolver problemas generando nuevas ideas, siendo de gran ayuda para el logro de resultados óptimos que van de la mano con las metas de gestión.
- Se confirma de acuerdo al cuadro que la atención de las necesidades, la interacción diferenciada y el desarrollo del potencial de los colaboradores por parte del líder fomenta el crecimiento de cada individuo fortaleciendo el desarrollo de las actividades logrando una adecuada toma de decisiones, reconociendo a los colaboradores por el logro de resultados de forma personalizada a través de capacitaciones y demás incentivos, sin embargo es importante verificar que no se fomenten prácticas de favoritismo debido a que podría poner en riesgo el clima laboral en la organización.

- Se concluye de acuerdo al cuadro que el líder busca fomentar el trabajo en equipo de forma optimista y entusiasta a través de una visión alentadora, logrando que los colaboradores compartan el mismo objetivo que es el alcance y logro de resultados óptimos a través de la creación de valor. El líder transmitirá las metas de gestión de forma que se entiendan en todos los niveles de la organización buscando darle sentido y significado a su trabajo a través del compromiso con las metas trazadas y la visión compartida.

Recomendaciones

- Se recomienda a la organización evaluar el clima organizacional de la corporación así puede identificar las carencias o debilidades que posee la organización, y buscar soluciones de manera eficaz atacando el problema de raíz.
- Se recomienda a la organización iniciar capacitaciones de liderazgo transformacional para la planilla gerencial quienes serán los emisores de la visión, misión y objetivos que busca la organización.
- Se recomienda a la organización buscar fuentes de motivación que ayuden a la generación del compromiso con los colaboradores.
- Se recomienda a la organización elaborar metas de gestión realistas en función al desarrollo de actividades de los colaboradores, de modo que la presión laboral no sea un índice de retraso en la generación de valor.

Referencias

- Antecedentes históricos y de evolución del gobierno corporativo.* (01 de Octubre de 2013). Obtenido de WIKI-ESTUDIANTES: <http://www.wikiestudiantes.org/antecedentes-historicos-y-de-evolucion-del-gobierno-corporativo/>
- Argandoña, A. (1998). *La Teoría de los Stakeholders y el bien común.* Barcelona: IESE Universidad de Navarra. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0355.pdf>
- Banco de Desarrollo de America Latina - CAF. (2012). *Serie de Políticas Públicas y Transformación Productiva.*
- Banco de Desarrollo de America Latina. (2012). *Gobierno Corporativo en America Latina: Importancia para las empresas de propiedad estatal.* Obtenido de <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- Barbuto, J. (2005). *Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents.* Obtenido de Journal of leadership and organizational studies: <http://digitalcommons.unl.edu/aglecfacpub/39>
- Bass , B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership.*
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.* Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire.* California, Estados Unidos .
- BBVA, Bancomer. (2015). *Mercado de Capitales.* Recuperado el enero de 2017, de <https://www.bancomer.com/privada/acciones-colocaciones-mercado-capitales.jsp>
- Bustelo, P. (1999). *Globalización financiero y riesgo sistémico: algunas implicancias de las crisis asiáticas.* Obtenido de <http://asiayargentina.com/pdf/225-globalizacion.PDF>
- CAF. (2010). *Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las empresas del Estado.* Obtenido de <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>
- CODELCO. (20 de Junio de 2012). Obtenido de <http://www.codelco.cl/>.
- Congreso de Diputados, Brasil. (1976). *Reforma de Ley 6404 "Ley de Sociedades por acciones".*
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar.*
- Contreras, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa en el distrito de Santiago de Surco.*

- Editora Perú. (23 de Diciembre de 2015). Fonafe lidera iniciativas de BGC en la región. *Andina*.
- Empresas Públicas de Medellín EPM ESP*. (20 de Junio de 2012). Obtenido de <http://www.epm.com.co/site/>
- Federación Latinoramericana de Bancos. (Octubre de 2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Obtenido de http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf
- Flores, J. (2008). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*. México.
- FONAFE. (Marzo de 2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas bajo el ámbito de Fonafe*. Obtenido de http://www.fonafe.gob.pe/UserFiles/File/NORMATIVIDAD/Directivas/Codigo_BGC_Marzo_2013_1.pdf
- Fonafe. (23 de Diciembre de 2015). Fonafe lidera iniciativas de buen gobierno corporativo en la región. *Andina*, pág. 1.
- Galvez, J. (2015). *Creación de valor: La mirada Financiera*. Obtenido de <http://economiyadministracion.uc.cl/creacion-de-valor-la-mirada-financiera/>
- Innovation Factory Institute. (2013). *Corporate Governance Practices in Latin America*.
- Kakabadse, S. y. (2004). *Leadership team: Developing and sustaining high performance*. Palgrave Macmillan.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EE.UU: Editorial Routledge Press.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Editorial Thompson.
- Ley General del Trabajo*. (2006). Obtenido de Derechos y obligaciones derivados del contrato de trabajo .
- Martínez, Y. (2011). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4678/MARTINEZ_CONTRERAS_YSRAEL_LIDERAZGO_SURCO.pdf?sequence=1
- Medina, E. (2015). Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en el director de la I.E. Domingo Savio de Talara. Talara, Piura.
- Santiago, M., Brown, C., & Báez - Díaz, A. (2009). Prácticas de Gobierno Corporativo en America Latina. *Revista Latinoamérica de Administración*.
- SMV. (2014). Obtenido de <http://gestion.pe/mercados/que-mercado-valores-2102062>

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 91. Obtenido de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*, 11(1), 91.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.

Apéndice N° 1: Encuesta

Nombres: **Fecha:**

Edad: **Sexo:**

Escala: NUNCA=0 RARA VEZ=1 A VECES=2 A MENUDO=3 FRECUENTEMENTE=4

Preguntas	0	1	2	3	4	Total
1. ¿Tu jefe actúa como una persona íntegra?						
2. ¿Tu jefe actúa como una persona respetable?						
3. ¿Tu jefe actúa como una persona corrupta?						
4. ¿Tu jefe actúa con mucha determinación en la toma de decisiones?						
5. ¿Tu jefe genera confianza en la toma de decisiones?						
6. ¿Tu jefe te da inseguridad en la toma de decisiones?						
7. ¿Tu jefe actúa como una persona honesta?						
8. ¿Tu jefe actúa como una persona ética y con altos valores morales?						
9. ¿Tu jefe actúa como una persona deshonesto?						
10. ¿Tu jefe fomenta el uso de la imaginación en el trabajo?						
11. ¿Tu jefe fomenta el uso de la creatividad en el trabajo?						
12. ¿Tu jefe limita el uso de la creatividad en el trabajo?						
13. ¿Tu jefe detesta trabajar en base a antiguas formas de trabajo?						
14. ¿Tu jefe cuestiona el uso de antiguas formas de trabajo?						
15. ¿Tu jefe fomenta el uso de antiguas formas de trabajo?						
16. ¿Tu jefe fomenta la innovación en el trabajo?						
17. ¿Tu jefe fomenta la generación de nuevas ideas?						
18. ¿Tu jefe limita el desarrollo de nuevas ideas?						
19. ¿Tu jefe se interesa en las necesidades de sus colaboradores?						
20. ¿Tu jefe está atento a las necesidades de sus colaboradores?						
21. ¿Tu jefe pasa por inadvertida las necesidades de sus colaboradores?						
22. ¿Tu jefe trata de forma diferente a cada colaborador?						
23. ¿Tu jefe interactúa con cada trabajador de manera distinta?						
24. ¿Tu jefe trata de la misma forma a todos sus colaboradores?						
25. ¿Tu jefe refuerza con capacitaciones el potencial de cada colaborador?						
26. ¿Tu jefe fomenta el desarrollo de potencial de cada colaborador?						
27. ¿Tu jefe entorpece el desarrollo del potencial de cada colaborador?						
28. ¿Tu jefe induce al trabajo en equipo?						
29. ¿Tu jefe fomenta el trabajo en equipo?						
30. ¿Tu jefe obstaculiza el trabajo en equipo?						
31. ¿Tu jefe es demasiado eufórico en la toma de decisiones?						
32. ¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones?						
33. ¿Tu jefe es pesimista en la toma de decisiones?						
34. ¿Tu jefe comparte una visión con sus colaboradores muy confortante?						
35. ¿Tu jefe comparte una visión con sus colaboradores muy alentadora?						
36. ¿Tu jefe comparte con sus colaboradores comporta como una visión deprimente?						
37. ¿En tu organización admiran el logro de metas?						
38. ¿En tu organización se fomenta en logro de metas de gestión?						
39. ¿En tu organización no presionan a sus colaboradores para alcanzar las metas?						
40. ¿En tu organización siempre felicitan por el logro de resultados?						
41. ¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados?						
42. ¿Tu jefe no agradece el apoyo en el logro de resultados a sus colaboradores?						
43. ¿En tu organización presionan a los colaboradores para incrementar la rentabilidad?						
44. ¿En tu organización te alientan para incrementar la rentabilidad?						
45. ¿En tu organización no presionan a los colaboradores en el incremento de la rentabilidad?						
46. ¿Tu jefe presiona por el alcance de resultados óptimos a sus colaboradores?						
47. ¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos?						
48. ¿Tu jefe no presiona en el logro de resultados?						
49. ¿Tu jefe coacciona a sus colaboradores en la creación de valor?						
50. ¿Tu jefe fomenta la creación de valor?						
51. ¿Tu jefe no apoya el desarrollo de la creación de valor?						

52. ¿En tu organización consideras que las decisiones gerenciales son buenas?						
53. ¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?						
54. ¿En tu organización las decisiones gerenciales no son adecuadas?						

Apéndice N° 2: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<p>Problema General: ¿De qué manera el estilo de liderazgo transformacional contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe?</p>	<p>Objetivo General: Determinar de qué manera el estilo de liderazgo transformacional contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe.</p>	<p>Hipótesis General: El estilo de liderazgo transformacional contribuirá con el buen gobierno corporativo de Fonafe.</p>	<p>Variable Independiente Liderazgo Transformacional</p> <p>Para Bass, el líder transformacional, el líder motiva al seguidor e incrementa su sentido de obligación permitiendo a los trabajadores trascender a sus propios intereses y favorece al autoliderazgo de cada seguidor y el de la organización.</p>	<p>Influencia idealizada La influencia idealizada refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad. (Bass y otros 2003: 208).</p> <p>-Estimulación intelectual El líder motiva al seguidor a innovar y crear soluciones frente a un problema. (Bass y otros 2003: 208).</p> <p>-Consideración Individualizada Las nuevas oportunidades de aprendizajes son creadas en un clima de crecimiento atendiendo las necesidades y deseos por seguidor (Bass y otros 2003: 208).</p> <p>-Motivación Inspiracional El seguidor atribuye una motivación en el logro de retos al líder. (Bass y otros 2003: 208).</p>	<p>-Respeto -Confianza -Altos valores éticos y morales.</p> <p>-Fomento de creatividad -Cuestionamiento de antiguas formas de trabajo -Fomento de nuevas ideas</p> <p>-Atención a necesidades de sus colaboradores -Interacción diferenciada -Desarrollo de potencial.</p> <p>-Fomento de trabajo en equipo -Optimismo y entusiasmo -Visión alentadora.</p>	<p>Instrumento: Cuestionario (Ver Apéndice N°1)</p>
<p>Problemas Secundarios: -¿De qué manera la influencia idealizada contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe? -¿De qué manera la estimulación intelectual es una ayuda en la gestión de Fonafe? -¿De qué manera el gobierno corporativo de Fonafe se beneficia por la consideración individualizada? -¿De qué manera la motivación inspiracional aplicada a la gestión de Fonafe facilita el buen gobierno corporativo?</p>	<p>Objetivos Secundarios: -Establecer de qué manera la influencia idealizada contribuye con el buen gobierno corporativo de Fonafe. -Determinar de qué manera la estimulación intelectual es una ayuda en la gestión de Fonafe. -Establecer de qué manera el gobierno corporativo de Fonafe se beneficia por la consideración individualizada. -Determinar de qué manera la motivación inspiracional aplicada a la gestión de Fonafe facilita el buen gobierno corporativo.</p>	<p>Hipótesis Específicas: -La influencia idealizada contribuirá con el buen gobierno corporativo de Fonafe. -La estimulación intelectual será una ayuda en la gestión de Fonafe. -El gobierno corporativo de Fonafe se beneficiará por la consideración individualizada. -La motivación inspiracional aplicada a la gestión de Fonafe facilitaría el buen gobierno corporativo.</p>	<p>Variable Dependiente Gobierno corporativo</p> <p>Para García (2003), prácticas que permiten al gobierno de la empresa velar por los intereses de los inversionistas y el bien de la empresa, cumpliendo con los mecanismos de control internos y externos en los que se desarrolla la empresa, actuando de manera ética.</p>	<p>-Compromiso de alto costo en corto plazo Cuando se asume compromisos de alto costo en corto plazo reduce la rentabilidad de la empresa, incrementa los costos y afecta a la gestión de los gerentes por los resultados obtenidos.</p> <p>-Diversificación de la empresa Cuando se busca diversificar la empresa se busca aumentar su tamaño, pero no necesariamente sus resultados corporativos, al aceptar proyectos que no crean valor, afectan con las decisiones gerenciales a los intereses de los propietarios.</p>	<p>-Logros de metas de gestión -Compensación de resultados -Incremento de rentabilidad</p> <p>-Logro de resultados óptimos -Fomento de creación de valor -Influencia de decisiones gerenciales</p>	<p>Instrumento: Cuestionario (Ver Apéndice N°1)</p>

Apéndice N° 3: Cronograma de Trabajo

	Cronograma						
	2016 - 2017						
	Ago.	Sept.	Oct.	Nov	Dic.	Ene.	Feb.
Fase I: Diseño y elaboración del plan	X	X	X	X			
Fase II: Organización e implementación			X	X	X		
Fase III: Ejecución				X	X	X	
a) Reajuste						X	
b) Visitas a campo y procesamiento de datos					X		
c) Análisis e interpretación						X	
4. Control y evaluación de avances						X	
5. Presentación de informe final							X

Apéndice N° 4: Presupuesto

A. PERSONAL	NUEVOS SOLES
<i>Pago Programa de Titulación</i>	6000.00
<i>Pagos a la Universidad Ricardo Palma por trámites administrativos para obtención de Grado de Licenciado</i>	1500.00
<i>Subtotal (A)</i>	7,500.00
B. BIENES	
<i>Adquisición de útiles de escritorio</i>	40.00
<i>Adquisición de material bibliográfico</i>	150.00
<i>Subtotal (B)</i>	190.00
C. SERVICIOS	
<i>Servicio de fotocopiado</i>	50.00
<i>Servicio de anillado</i>	25.00
<i>Servicio de Internet</i>	120.00
<i>Servicio de transporte público</i>	200.00
<i>Servicio de empaste</i>	80.00
<i>Subtotal (C)</i>	475.00
(A+B+C)	TOTAL
	8,165.00

Apéndice N° 5: Base de Datos de Encuesta

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54
1	3	3	1	4	2	1	5	3	1	5	4	2	3	4	1	3	5	2	3	4	1	2	2	5	2	3	2	5	4	2	2	4	1	2	2	1	4	4	1	3	2	2	4	4	2	4	5	1	3	5	1	3	5	3
2	5	4	1	5	2	1	3	4	1	4	4	1	3	3	4	3	4	1	4	3	2	2	2	5	4	4	2	5	4	2	3	4	2	2	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2	4	5	1	3	4	2	4	5	1
3	4	4	1	3	2	2	3	2	2	4	2	2	3	4	4	2	3	1	2	3	1	2	2	5	4	4	2	3	5	3	3	4	2	2	3	2	4	4	2	3	2	2	4	4	1	3	5	1	2	4	2	4	5	1
4	3	3	1	2	2	2	2	5	2	5	5	1	3	4	3	3	3	3	4	4	2	1	2	5	4	3	2	5	5	3	1	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	3	4	2	4	4	1	2	5	2	3	5	2
5	4	5	2	4	2	1	3	3	1	5	5	2	4	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	5	3	2	2	5	4	3	3	2	2	4	3	3	4	4	2	3	2	2	5	4	2	4	5	1	3	4	2	3	4	1
6	5	4	1	3	2	1	3	4	2	3	5	2	3	3	3	3	4	1	3	3	2	2	2	5	3	4	2	5	4	2	3	4	1	2	3	3	4	4	2	3	2	2	4	4	2	3	5	1	2	4	1	4	5	1
7	3	3	1	4	4	1	3	4	3	4	4	2	3	4	1	2	4	2	2	3	1	2	2	5	3	3	2	5	5	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	3	2	2	4	4	3	4	5	1	3	5	2	4	5	2
8	4	4	1	4	2	1	5	3	1	5	4	3	3	4	1	3	4	2	3	3	2	2	3	5	4	4	2	4	5	1	3	4	2	2	2	1	4	4	2	3	3	3	3	4	2	3	5	1	2	5	2	4	5	1
9	4	5	1	3	2	3	3	3	1	5	5	1	3	4	2	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	5	4	1	3	4	1	4	2	2	5	4	2	2	2	2	4	4	2	3	5	1	3	5	1	3	5	2
10	5	4	1	3	2	1	3	3	2	3	5	1	2	4	3	3	4	1	3	3	3	2	2	3	2	4	1	5	5	3	3	4	2	2	3	2	4	4	3	3	2	1	4	4	2	4	5	1	3	4	1	4	5	1
11	4	3	2	3	2	1	3	4	1	5	4	2	3	3	3	2	4	2	3	4	2	2	2	5	4	2	2	4	5	3	3	4	2	2	3	2	4	4	2	3	3	2	5	3	3	5	5	1	2	5	1	4	5	3
12	4	4	2	3	4	2	5	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	2	5	4	4	2	5	5	2	3	3	1	2	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	2	3	5	1	2	5	2	3	5	1
13	5	3	2	4	2	1	3	5	1	4	4	1	4	4	2	3	4	3	2	4	2	2	2	5	3	2	2	5	5	2	2	3	2	2	2	3	4	4	2	3	2	1	4	4	2	5	5	2	3	5	2	3	5	1
14	3	4	1	4	2	1	3	5	2	4	5	1	4	4	4	3	4	1	2	3	2	3	2	5	3	2	2	5	5	2	3	3	2	3	2	3	4	4	3	2	3	2	3	4	2	4	5	2	2	5	2	3	5	2
15	4	3	1	3	2	1	3	2	1	4	5	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	5	3	2	2	3	5	2	4	4	2	2	2	3	4	4	2	3	2	2	3	4	2	3	5	1	3	4	1	4	5	1
16	5	3	1	3	2	3	3	2	2	5	5	2	3	3	4	4	4	2	3	3	2	2	2	5	3	2	2	3	5	1	3	4	2	2	3	3	4	4	2	3	2	2	3	4	3	5	5	1	3	5	1	3	5	1
17	4	3	1	4	3	1	4	2	2	5	5	1	2	4	2	3	4	2	2	4	4	2	2	4	4	3	3	3	5	1	3	2	2	2	4	2	4	4	3	3	3	2	4	4	2	3	5	1	3	4	2	3	4	1
18	4	4	1	5	2	1	3	5	1	4	5	2	2	4	2	3	4	2	3	2	2	3	2	5	4	4	1	5	3	1	3	2	2	2	3	2	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	5	1	2	4	2	3	5	2
19	3	4	1	3	4	1	3	3	1	5	4	1	3	4	3	3	4	1	3	2	2	2	2	5	3	4	2	5	3	1	3	2	2	3	4	2	4	4	2	3	3	1	5	4	2	4	5	1	3	5	2	2	5	2
20	5	4	1	4	2	1	4	3	1	5	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	2	2	2	5	3	4	2	5	5	2	3	4	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	4	4	2	3	5	1	3	4	1	2	5	2
21	5	4	1	4	2	1	3	4	2	4	5	3	4	4	3	3	4	1	3	3	1	2	2	5	3	4	2	5	5	3	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	4	4	2	5	5	1	3	4	2	2	5	1
22	4	4	2	4	2	1	4	4	2	4	3	1	3	3	3	3	4	1	3	4	1	2	2	5	3	4	2	5	5	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	4	2	3	5	1	3	4	1	4	5	2	
23	5	3	1	4	2	3	3	2	1	5	5	1	2	4	2	3	4	3	3	2	1	2	2	5	3	3	3	5	3	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2	4	4	2	4	4	1	3	4	2	3	5	1	
24	4	4	1	3	2	1	4	3	2	5	5	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	5	4	4	2	5	3	3	3	2	1	3	4	2	4	4	3	3	3	2	5	4	2	4	5	1	2	3	1	3	5	2
25	5	4	1	5	3	1	3	3	3	5	4	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	2	2	5	4	3	2	5	5	3	3	2	1	3	4	2	4	3	2	3	2	2	4	4	2	4	5	1	2	5	2	2	5	3
26	4	4	1	3	5	1	3	2	3	5	5	1	3	3	2	3	4	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	5	5	2	3	3	1	3	3	3	4	4	2	3	2	2	3	4	2	5	5	2	2	4	2	2	5	1
27	4	4	1	3	2	2	3	3	1	5	4	1	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	5	4	4	3	3	5	2	3	3	2	2	2	3	4	4	2	3	2	2	4	3	3	4	5	1	4	4	1	3	5	1
28	4	4	1	5	2	3	4	3	2	4	5	1	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	5	4	4	2	5	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	2	3	3	2	5	4	3	4	5	1	2	3	2	3	5	1
29	4	4	1	5	3	1	3	2	1	4	4	1	3	4	2	3	4	1	3	3	3	2	2	5	4	3	1	5	5	3	3	3	1	2	4	2	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	5	2	2	4	2	3	5	1
30	5	4	1	3	2	3	3	2	1	5	5	2	2	4	3	3	4	2	3	3	2	2	2	5	2	3	2	5	5	1	3	4	2	2	3	2	4	4	2	3	2	2	4	4	2	4	5	1	2	4	1	2	5	2
31	5	3	2	4	2	3	3	2	1	5	4	2	3	4	2	4	4	2	3	3	3	2	1	5	4	3	2	5	5	3	3	4	1	3	3	2	4	4	2	3	3	2	4	4	2	4	5	1	3	4	1	3	5	3
32	5	4	1	3	3	1	3	2	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3	3	2	2	2	2	5	3	4	1	4	5	3	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	5	1	2	4	1	3	5	1			

1	Nunca
2	Rara vez
3	A veces
4	A menudo
5	Frecuentemente

Apéndice N° 6: Matriz de Operacionalización de Variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumento
<p>1. <u>Variable Independiente</u></p> <p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>-Influencia idealizada</p> <p>-Estimulación intelectual</p> <p>-Consideración Individualizada</p> <p>-Motivación Inspiracional</p>	<p>-Respeto -Confianza -Altos valores éticos y morales.</p> <p>-Fomento de creatividad -Cuestionamiento de antiguas formas de trabajo -Fomento de nuevas ideas</p> <p>-Atención a necesidades de sus colaboradores -Interacción diferenciada -Desarrollo de potencial.</p> <p>-Fomento de trabajo en equipo -Optimismo y entusiasmo -Visión alentadora.</p>	<p>-¿Tu jefe actúa como una persona respetable? -¿Tu jefe genera confianza en la toma de decisiones? -¿Tu jefe actúa como una persona ética y con altos valores morales?</p> <p>-¿Tu jefe fomenta el uso de la creatividad en el trabajo? -¿Tu jefe cuestiona el uso de antiguas formas de trabajo? -¿Tu jefe fomenta la generación de nuevas ideas?</p> <p>-¿Tu jefe está atento a las necesidades de sus colaboradores? -¿Tu jefe interactúa con cada trabajador de manera distinta? -¿Tu jefe fomenta el desarrollo de potencial de cada colaborador?</p> <p>-¿Tu jefe fomenta el trabajo en equipo? -¿Tu jefe es optimista en la toma de decisiones? -¿Tu jefe comparte una visión con sus colaboradores muy alentadora?</p>	<p>Personal administrativo de la Corporación Fonafe</p>	<p>Instrumento: Cuestionario (Ver Apéndice N°1)</p>
<p>2. <u>Variable Dependiente</u></p> <p>Gobierno corporativo</p>	<p>-Compromiso de alto costo en corto plazo</p> <p>-Diversificación de la empresa</p>	<p>-Logros de metas de gestión -Compensación de resultados -Incremento de rentabilidad</p> <p>-Logro de resultados óptimos -Fomento de creación de valor -Influencia de decisiones gerenciales.</p>	<p>-¿En tu organización se fomenta en logro de metas de gestión? -¿En tu organización compensan a sus colaboradores por el logro de resultados? -¿En tu organización te alientan para incrementar la rentabilidad?</p> <p>-¿Tu jefe busca que sus colaboradores logren resultados óptimos? -¿Tu jefe fomenta la creación de valor? -¿En tu organización las decisiones gerenciales influyen el desarrollo de actividades?</p>	<p>Personal administrativo de la Corporación Fonafe</p>	<p>Instrumento: Cuestionario (Ver Apéndice N°1)</p>