

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
VISIÓN COMPARTIDA Y APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DE LOS
COLABORADORES DE MANPOWER – CHICLAYO 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**PIROSHKA FRECH MARADIEGUE
SINDY CHRISELLEN ROMERO CANARIO**

ASESOR

Mgtr. RAFAEL MARTEL ACOSTA

Chiclayo, 2018

Dedicatoria

Para nuestros padres por su comprensión y ayuda en todas las circunstancias pues nos enseñaron a vencer las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Gracias a ellos por los valores, principios, perseverancia y empeño; todo ello con una gran dosis de amor sin pedir nunca nada a cambio.

Sindy & Piroshka.

Agradecimientos

A Dios, nuestro guía, nuestra familia y personas involucradas en este proyecto, a nuestro asesor de tesis, y a todos nuestros profesores por su valioso aporte en todo este tiempo.

Sindy & Piroshka.

Resumen

La investigación realizada se ha enfocado en el estudio de la relación entre el liderazgo transformacional con la visión compartida y el aprendizaje organizativo de los colaboradores de la empresa Manpower en la ciudad de Chiclayo. Para ello se tomó una muestra del total de trabajadores que fueron en total 83 divididos en las cuatro áreas de la empresa (Logística, Trade marketing, Ingeniería, Minería y Ambiente y Administrativos). Ellos respondieron a un cuestionario adaptado y elaborado para medir las tres variables en estudio; el tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel correlacional, no experimental y transversal. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva tanto con la visión compartida como con el aprendizaje organizativo. Estos resultados confirman la importancia del liderazgo transformacional y que, según los resultados hallados en cada una de las dimensiones, invita a una revisión profunda del significado de los conceptos estudiados que permiten fortalecer la organización a miras de establecerse como una empresa competitiva. Finalmente, el modelo teórico analizado queda como un aporte para investigaciones que pretendan seguir el mismo fin.

Palabras claves: liderazgo transformacional, visión compartida y aprendizaje organizativo.

Código JEL: M1, M10

Abstract

The research carried out has focused on the study of the relationship between transformational leadership with the shared vision and organizational learning of the employees of the company Manpower in the city of Chiclayo. For this purpose, a sample was taken of the total of workers that were 83 divided in the four areas of the company (Logistics, Trade marketing, Engineering, Mining and Environment and Administrative). They answered an adapted and elaborated questionnaire to measure the three variables under study; the type of research had a quantitative approach of correlational level, not experimental and transversal. The results indicated that transformational leadership is positively related both to the shared vision and to organizational learning. These results confirm the importance of transformational leadership and, according to the results found in each of the dimensions, it invites a profound revision of the meaning of the concepts studied that allow strengthening the organization in order to establish itself as a competitive company. Finally, the theoretical model analyzed remains as a contribution for research that intends to follow the same goal.

Keywords: transformational leadership, shared vision and organizational learning

Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract.....	5
I. Introducción.....	10
II. Marco teórico.....	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Modelo conceptual de la relación entre las variables propuestas para el estudio	17
2.2.2. Constructo Liderazgo transformacional	17
2.2.3. Constructo Visión compartida.....	19
2.2.4. Constructo Aprendizaje organizativo.....	21
III. Metodología.....	23
3.1. Tipo y nivel de investigación	23
3.2. Diseño de la investigación.....	23
3.3. Población, muestra y muestreo.....	23
3.3.1. Población.....	23
3.3.2. Muestra.....	24
3.4. Criterios de selección	24
3.5. Operacionalización de variables.....	24
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.7. Procedimientos	25
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	25
3.9. Matriz de consistencia.....	26
3.10. Consideraciones éticas	27
IV. Resultados y discusión	28
4.1. Resultados	28
4.1.1. Fiabilidad.....	28
4.1.2. Resultados de la Correlación y Regresión Lineal	32

V. Conclusiones	41
VI. Recomendaciones	42
VII. Lista de referencias	43
VIII. Anexos	47
8.1. Anexo 01: Cuestionario.....	47
8.2. Anexo 02: Figuras	49

Índice de tablas

Tabla 1 Población.....	24
Tabla 2 Operacionalización de variables	24
Tabla 3 Matriz de Consistencia.....	26
Tabla 4 Fiabilidad liderazgo transformacional.....	28
Tabla 5 Fiabilidad visión compartida.....	28
Tabla 6 Fiabilidad aprendizaje organizativo	28
Tabla 7 Fiabilidad total	28
Tabla 8 Correlación entre las variables Liderazgo Transformacional y Visión compartida....	33
Tabla 9 Regresión Lineal entre las variables Liderazgo Transformacional y Visión compartida	36
Tabla 10 Correlación entre las variables Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo.....	37
Tabla 11 Regresión Lineal entre las variables Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo.....	40

Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceptual de la relación entre las variables propuestas para el estudio.....	17
Figura 2. Resultados sobre el género	29
Figura 3.. Resultados sobre la edad.....	29
Figura 4. Resultados del tiempo laboral.....	30
Figura 5.. Resultados de área de trabajo.....	31
Figura 6. Resultados de variable Liderazgo transformacional.....	32
Figura 7. Resultados de variable Visión compartida.....	36
Figura 8. Resultados de variable Aprendizaje organizativo.....	39
Figura 9. Grado de oportunidad	49
Figura 10. Nivel de motivación.....	49
Figura 11. Tipo de liderazgo	50
Figura 12. Nivel de desempeño.....	50
Figura 13. Estrategia organizacional.....	51
Figura 14. Visión.....	51
Figura 15. Cohesión	52
Figura 16. Ventaja competitiva	52
Figura 17. Nivel de habilidades.....	53
Figura 18. Conocimientos	53
Figura 19. Aprendizaje.....	54

I. Introducción

Actualmente en varias empresas se observan diversas dificultades como bajo rendimiento y poco interés en las tareas establecidas, bajos niveles de energía, desmotivación y actitudes pesimistas mientras se trabaja, trayendo consigo muchas veces insatisfacción y el éxito parece no ser alcanzado. Como consecuencia, el trabajador pasa por una etapa afectiva inadecuada afectando el desarrollo óptimo y de sus habilidades sociales.

Bliese (2000), refiere que al vivir emociones positivas en el trabajo, éstas se relacionarían con una autoimagen positiva, confianza en el empeño de uno mismo, autonomía personal, independencia, concienciación para realizar correctamente las tareas, competencia profesional, satisfacción de necesidades, comunicación asertiva, relacionarse adecuadamente con los demás compañeros dentro y fuera de la empresa ;pero, al experimentar emociones negativas, se convierten en inseguridad y miedo al fracaso.

El liderazgo transformacional contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Llorens, Salanova y Losilla, 2009). Teniendo en cuenta este enfoque, se aprecia que hay un proceso psicosocial plausible de mediar la relación entre el liderazgo transformacional y todos los componentes que lo rodean dentro de la organización que, por supuesto, las personas que experimentan estas experiencias, son capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con eficacia y ciertamente con algún grado de compromiso con sus tareas implicándose en su quehacer diario.

Pourbarkhordari, Zhou&Pourkarimi (2016) muestran que con la energía se añade la persistencia y el esfuerzo en la labor que el individuo lleva a cabo pese a las adversidades y problemas. Además de trabajar con alta implicación laboral junto con el entusiasmo, orgullo y desafío por la actividad laboral. Pues, desde la propuesta del liderazgo transformacional (Bass, 1985), se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el aumento de su rendimiento. Los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus seguidores para que lleguen “más allá” de lo esperado; así también, el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.

Por otro lado, Salanova y Schaufeli (2009) caracterizaron al compromiso como un factor exacto del proceso motivacional, que posee un resultado positivo sobre el compromiso organizacional, un buen desempeño y calidad de servicio. Además, cada empresa busca que sus trabajadores expresen un nivel alto de energía, resistencia mental y al esfuerzo en la labor. Los colaboradores con un alto nivel de compromiso les resultan positivos a las empresas, esto ayuda a la consecución de objetivos organizacionales. La autoeficacia y los recursos individuales son ineludibles para un buen desempeño laboral, además se establece entre los recursos individuales y el desempeño laboral para la consecución de un logro.

Para las empresas innovadoras que buscan excelencia, el recurso más valioso es su talento humano. Las investigaciones señalan que los colaboradores que no cuentan con niveles altos de engagement se identifican por tener escasa energía y poca conexión con sus actividades, sintiéndose incapaces de lidiar con exigencias de su trabajo. (Bakker&Bal, 2010). Así mismo, diversos estudios han señalado que el compromiso del seguidor con su trabajo depende de la capacidad del líder de construir confianza con sus seguidores, compartir la visión y desarrollar un aprendizaje mutuo. Se busca tener algún indicador de bienestar afectivo como la satisfacción laboral, en tanto el bienestar ocupacional abarca también aspectos psicosomáticos, comportamentales y motivacionales del trabajo, los cuales forman parte de otro tipo de indicadores como el bienestar y el malestar psicológicos. (Van Horn, 2004).

Reclutar y seleccionar de manera habilidosa al personal que va a ser parte de la organización es vital para las empresas, ya que estas tareas son estratégicas y se consideran la base de una efectiva gestión administrativa del talento humano y, sobre todo, los cimientos para un desempeño adecuado del mismo. Cada vez más, las empresas se enfrentan con mayores retos para lograr atraer a los mejores candidatos, el proceso de reclutamiento y selección efectivo toma gran relevancia para, como empresa reclutadora de personal, se pueda entregar un buen prospecto; para ello, la organización encargada de esta función, debe tener un grupo competente de trabajo que permita esta actividad.

Manpower, empresa con más de sesenta y nueve años de experiencia en soluciones de fuerza laboral, está presente en más de 82 países, fue fundado en Milwaukee – Estados Unidos, inicia sus operaciones en Perú el año 1996 contando en la actualidad con 11 oficinas en 8 ciudades. Su negocio principal es proveer un puente entre trabajadores calificados para la empresa que requiere sus servicios, tiene un modelo de co-empleo que proporciona soluciones

ante las necesidades de personal. Manpower presta sus servicios asegurándose de que los trabajadores tengan las herramientas y entrenamiento requeridos. Además, identifica los intereses, experiencia laboral, conocimientos, preferencias y características personales de cada uno de los postulantes, esto con la intención de ofrecer a los clientes opciones de personas calificadas e interesadas que han sido exhaustivamente evaluadas y cuidadosamente seleccionadas.

En la ciudad de Chiclayo, Manpower opera desde el año 2001 bajo el objetivo de brindar soluciones de talento humano a diferentes sectores empresariales como *retail*, de servicios e industriales en mayor proporción. En los últimos tiempos se han detectado ciertos problemas debido a algunos cambios en la organización, el estilo de trabajo no es el mismo por la política de trabajo de la nueva administración, la rotación del personal ha incrementado de un 5% que se manejaba de manera mensual a un 18% según el último reporte del mes de agosto del 2017 y los indicadores de gestión no han sido conseguidos en su totalidad. A esto se suma la insatisfacción de algunos colaboradores que perciben que las opciones de crecimiento que tenían han disminuido y que no hay un liderazgo claro para lo que se va presentar a futuro.

Ante lo expuesto, el planteamiento del problema general fue: ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional con la visión compartida y el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower? Así mismo, los problemas específicos fueron: ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional con la visión compartida? y ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional con el aprendizaje organizativo?

Se plantearon dos hipótesis, la primera fue: El liderazgo transformacional está relacionado con la visión compartida de los colaboradores de Manpower; y la segunda hipótesis fue: El liderazgo transformacional está relacionado con el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower.

El objetivo general fue determinar relación del liderazgo transformacional con la visión compartida y el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower; así mismo, los objetivos específicos fueron determinar la relación del liderazgo transformacional con la visión compartida y determinar la relación del liderazgo transformacional con el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower.

La investigación se justifica por brindar un aporte a la empresa y que los resultados obtenidos sirvan como materia de análisis para tomar decisiones; por otro lado, ampliar el conocimiento de los constructos y la importancia de compartir la visión y la trascendencia del aprendizaje no solo organizativo sino también colaborativo.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

La Torre (2012) en su análisis sobre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral analiza la gestión de recursos humanos desde diferentes perspectivas, y cómo ello redundaría en el clima y el contrato psicológico y normativo de los empleados, lo que modifica su satisfacción laboral, y, por tanto, su desempeño. Con él se pretende mostrar como aquellas empresas que ponen en práctica una gestión de recursos humanos basada en sistemas de prácticas de recursos humanos orientadas hacia el compromiso obtienen un mayor desempeño de sus empleados, concluyendo que las prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados.

García-Guiu (2014) en su tesis doctoral “Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal”, realizó un estudio donde en base al liderazgo transformacional y auténtico se relaciona la identificación grupal, la justicia organizacional, la cohesión y la potencia grupal. La muestra fue de 221 personas distribuidas en 26 grupos de trabajo pertenecientes a la Policía Local y Bomberos de las ciudades de Granada, Zaragoza y Jaén. En el primer resultado se dio que la influencia del liderazgo transformacional sobre la potencia grupal se realiza en parte a través de la identificación con el grupo y la cohesión grupal; en el segundo resultado se observó que existe una relación indirecta entre el liderazgo auténtico y la identificación del grupo, por una parte; asimismo, se pudo observar que existe una relación indirecta entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal. De igual forma, se destaca a la justicia organizacional como mediador; y, en el tercer estudio se comprobó que existe una relación indirecta a través de la identificación grupal entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal.

Cortes y Pérez (2015) en su trabajo sobre el aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales, abarcan sobre la generación de

conocimiento y su gestión en las organizaciones como factor de “éxito” y competitividad en la “nueva” era del conocimiento. Para ello se sumergen en el proceso de aprender que, éste proceso conduce a generar conocimiento y dicho conocimiento se ve reflejado en la organización en nuevos procesos, formas de hacer las cosas, productos, tecnología, sistemas de información, etc. Una vez es posible identificar lo que se conoce, se puede gestionar el conocimiento. El presente artículo propone una reflexión en torno al proceso de aprendizaje organizacional a partir de la construcción teórica que lo sustenta y de la experiencia investigativa con la aplicación metodológica de la estrategia de estudio de casos en dos organizaciones representativas de Antioquia, Colombia. Se estudia en cada uno de los casos investigados desde las estrategias, estructuras y aspectos culturales; igualmente se exponen las barreras que inhiben éste proceso, las cuales constituyen un elemento clave para su comprensión.

García (2016) en su investigación sobre la construcción de una visión compartida y el desarrollo de *empowerment*, factores de éxito para incrementar en los empleados su percepción sobre la importancia de ofrecer un servicio con calidad; el estudio se centra en elaborar un instrumento de medición que permitiera comprobar el comportamiento de los colaboradores de la empresa en estudio. Posteriormente se analizan los resultados que se obtuvieron a través de la encuesta resultante donde se concluye que existe una correlación positiva media entre la construcción de una visión compartida y el desarrollo de *empowerment* y el apercibimiento que muestran los empleados encuestados sobre la importancia que tiene el servicio que ofrecen a sus clientes.

Omar y Salessi (2016) en su paper “Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos”, analizaron la relación existente entre el liderazgo transformador, la confianza con el supervisor y la flexibilidad del trabajador sobre la identificación del colaborador con su organización (IDO). El estudio fue empírico, cuantitativo y transversal, enmarcado en la teoría de la identidad social. Se realizó una muestra de 257 colaboradores de empresas. Se trabajó con una muestra intencional de 257 empleados de las empresas argentinas. Se utilizó como medio de medición el análisis de regresión múltiple y análisis de efectos condicionales; dando como resultado que el liderazgo transformacional influye sobre la identificación del colaborador con su organización a través de la confianza del líder y que la flexibilidad laboral es parte de la relación de las dos.

Perilla – Toro, Gómez - Ortiz (2017) en su paper “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder”, realizaron un análisis de relación entre liderazgo transformacional y los indicadores de bienestar y malestar de los colaboradores de países en desarrollo; igualmente, hicieron una medición de confianza en el líder. Se realizó un cuestionario donde 597 colaboradores de empresas colombianas y mexicanas respondieron a dicho instrumento. Como resultado se obtuvo que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral y en la que no encontraron relaciones con el malestar de los colaboradores y que sin embargo si existe una relación con el rol mediador de la confianza en el líder; sin embargo, no se halló relación entre liderazgo transformacional con bienestar psicológico.

Cruz – Ortíz (2017) en su tesis “doctoral Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel” realizaron un estudio sobre la relación existente entre liderazgo transformacional y el bienestar psicosocial de los colaboradores y equipos de trabajo. La muestra fue de 519 colaboradores que integran 58 equipos de trabajo en 12 empresa pequeñas y medianas de España; asimismo, se usaron varios métodos estadísticos (Modelos de Ecuaciones Estructurales, Medidas agregadas, Análisis Multinivel). Los resultados que se obtuvieron fueron que el líder transformador sobresale dentro del bienestar psicológico de cada colaborador e influye en los resultados de la empresa; asimismo, se confirma la importancia que tiene los procesos afectivos del líder transformador ya que eso repercute en el desempeño de los colaboradores y el compromiso de ellos para con la empresa y a la vez promueve la relación entre supervisor y colaborador. En líneas generales, se demostró que el liderazgo transformacional no tiene una relación directa con el desempeño de los colaboradores, sino que hay un mediador psicológico como el engagement y las emociones positivas.

Sanabria (2017) en su artículo de investigación “La confianza organizacional como variable mediadora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento”, indagó acerca de que si la confianza organizacional era un mediador entre la relación Capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento. La muestra fue de 156 personas (gerentes y colaboradores) de diferentes organizaciones privadas y públicas del Departamento de Boyacá. Como resultado a través de los métodos de correlación se pudo comprobar que la confianza organizacional resultó ser un mediador importante entre la relación capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento. Esto refleja un importante nivel de significancia de la

confianza en las empresas ya que eso genera una buena ventaja competitiva con respecto a otras empresas.

Olvera, Llorens, Acosta y Salanova (2017) en su trabajo liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario analizaron el rol mediador de la confianza en el equipo de trabajo (entre el liderazgo transformacional, como recurso social, y el desempeño intra y extra rol, tal como propone el Modelo HERO. La muestra pertenece a 388 trabajadores/as agrupados/as en 54 equipos de trabajo correspondientes a cuatro empresas del sector sanitario revelando que la confianza horizontal, posee un papel mediador entre el liderazgo transformacional apreciado por el grupo y el desempeño en equipo evaluado por el responsable de la supervisión.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Modelo conceptual de la relación entre las variables propuestas para el estudio

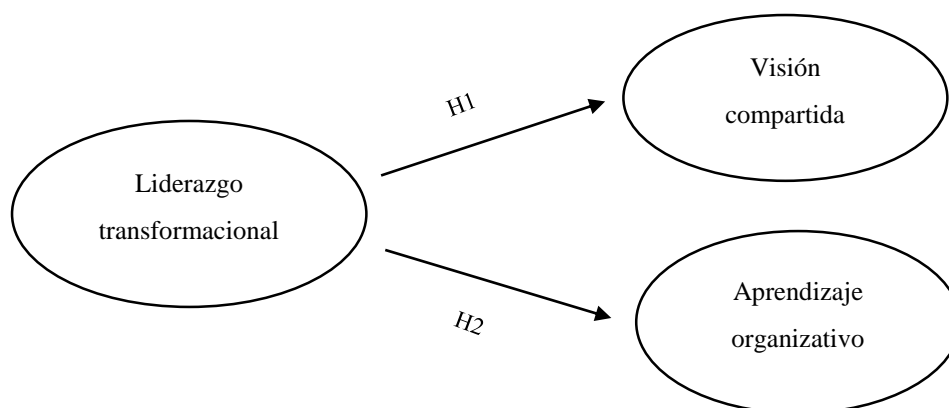


Figura 1. Modelo conceptual de la relación entre las variables propuestas para el estudio

Fuente: Propia a partir de la revisión teórica de García, Romerosa y Lloréns (2007).

2.2.2. Constructo Liderazgo transformacional

Bass (1985) menciona que el Liderazgo transformacional es la formación de *“una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales”*.

En base al liderazgo transformacional el líder del equipo motiva a sus colaboradores a desarrollar un desempeño óptimo ya que transforma las actitudes y los valores de los colaboradores. El liderazgo transformacional involucra un proceso de influencia donde los líderes originan una nueva forma de pensar en los colaboradores, ya sea personalmente y/o en las metas a lograr en la organización y a la vez buscan el desarrollo de equipo y de la empresa utilizando las cuatro dimensiones comportamentales del liderazgo transformacional (Bass, 1985).

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.

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Burns, 1978). Además, tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

En este liderazgo transformacional, la influencia del líder actúa como una fuerza estimulante y motivadora, que consigue que sus seguidores pongan las más elevadas necesidades de la organización, por encima de las suyas. En contraposición con este liderazgo transformacional, el concepto de liderazgo transaccional, en el que los seguidores son motivados por el líder satisfaciendo sus intereses y necesidades. No obstante, liderazgo transaccional y transformacional no son excluyentes, en cierto modo se complementan.

Para un correcto desarrollo de este liderazgo transformacional, es necesario que estén presentes una serie de actitudes o componentes. El líder transformacional debe estar atento a las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores, siguiendo y escuchando las preocupaciones y necesidades de sus seguidores. El líder proporciona apoyo, mantiene abiertos canales de comunicación y establece metas a superar, a cada miembro de su equipo. Debido a

lo anterior, es preciso reconocer las contribuciones individuales que cada seguidor aporta al equipo, y celebrar estas contribuciones y sus éxitos.

Además, el liderazgo transformacional desarrolla cuatro elementos que, a criterio de las corrientes teóricas, se fundamentan en cuatro elementos: oportunidades, motivación, liderazgo y dirección. Sosik, Potosky y Jung (2002) mencionan que aquí es donde el líder se encarga de demostrar en su labor la misión y la visión de la organización y los colaboradores lo toman como un ejemplo a seguir mediante el desarrollo personal, comportamientos y logros de metas; de esa forma, genera respeto y confianza por parte de los colaboradores.

Ryff & Singer (1996) mencionan que la unión de los cuatro elementos influye bastante la calidez que pueda tener un líder con sus colaboradores; asimismo, tener confianza en las relaciones entre colaboradores es un factor importante para esta dimensión ya que de esta manera se podrá disfrutar de un bienestar estable en la empresa y se verá reflejado en la madurez del personal. Las personas que tienen la capacidad de autorrealización manifiestan empatía y sentimientos afectivos hacia sus compañeros como la amistad verdadera.

Boal y Bryson (1988) indicaron que el liderazgo transformacional es un elemento esencial ya que forma parte de los modelos de liderazgos. Asimismo, la confianza en el líder es una de las condiciones principales para que el estilo de liderazgo funcione y sea efectivo. Es así como, la confianza en el líder está basado en que los colaboradores vean en los líderes que pueden solucionar de diferentes maneras los problemas de la empresa, que tomen decisiones oportunas para el futuro de la organización y que tengan un buen comportamiento ya sea éticos y morales.

2.2.3. Constructo Visión compartida

Borghino (1998) plantea que el líder y quienes hacen parte de su equipo de trabajo deben fijar su mirada en el cambio de paradigmas (visión-creencias). “El líder debe analizar cómo piensan las personas, en qué se soportan sus creencias y su visión de la vida”. Dicho de otra manera, si el líder puede cambiar los paradigmas de una persona podrá alcanzar excelentes resultados tanto en el corto como en el largo plazo, adicionalmente afirma que “cuando una persona tiene un propósito, desarrolla lo que se denomina en psicología percepción selectiva: es decir que cuando ve claro lo que quiere, empieza a advertir oportunidades que antes no veía”.

La incubación de la visión por parte del gerente o propietario, es el primer aspecto que debe distinguir al líder de la organización. La visión empresarial, por tanto, permite determinar,

si este posee la capacidad de pasar de la invariabilidad del trabajo cotidiano hacia un nuevo escenario lleno de oportunidades y retos. Además, esa forma de visualizar la empresa se debe trasladar a cada funcionario de una manera articulada y persuasiva, ratificando el aporte individual de las diversas áreas, aspecto esencial para el éxito de la organización.

Starratt (1995) deduce, que una vez el equipo de trabajo de la empresa se compenetre con la visión gerencial, esta se fortalecerá, puesto que los trabajadores entrarán a participar con sus propias visiones personales, (sin perder el enfoque de la visión general), con aquellas imágenes que poseen en sus mentes acerca de su futuro y que lograrán materializar sin duda, en importantes aportes a la organización.

Otro aspecto que se logra deducir de los planteamientos de los expertos, es que uno de los factores más importantes que favorecen el éxito en la aplicación de la visión gerencial, es el nivel de compromiso del gerente o propietario frente a ella, la cual debe traducirse en una actitud que lo haga capaz de inspirarla en sus empleados.

La visión compartida implica un compromiso común para lograr alcanzar el futuro deseado y un sentido común del propósito organizativo. Proporciona no sólo el impulso necesario para aprender en el seno de la empresa, sino que la visión compartida ha sido sistemáticamente señalada como una condición necesaria, aunque no suficiente para el desarrollo de una organización que pueda aprender, adaptarse y responder eficazmente a un ambiente rápidamente cambiante y competitivo. (Dess y Picken, 2000).

El no estimular una visión compartida impide proponer un lugar de aprendizaje y es uno de los principales obstáculos que bloquen la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo. Sin embargo, imponer en vez de compartir la visión no permitiría generar aprendizaje organizativo sino apatía, complacencia e incluso resentimiento. (Maani y Benton, 1999).

Finalmente, la visión compartida abarca tres elementos de medición para el constructo; la estrategia organizacional, como un bloque de creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. La visión, que no es más que la declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo; y, finalmente la cohesión, que busca un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción

y motivación de sus trabajadores integrantes. Tener equipos, integrados, motivados hacia un objetivo común es una de las principales prioridades que tienen las empresas, sobretodo, en la actualidad que existe una fuerte competencia.

2.2.4. Constructo Aprendizaje organizativo

Lewin (Kim,1993), investigador experto en la dinámica de grupos, plantea el aprendizaje experiencial como “un proceso en el cual la persona en un ciclo continuo tiene una experiencia concreta, efectúa observaciones y reflexiones sobre esa experiencia, construye conceptos abstractos y generalizaciones con base en aquellas reflexiones y prueba las ideas en una nueva situación que le lleva a otra experiencia concreta”.

Otro valioso aporte es de Kolb (1984), quien define el aprendizaje como “el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”. Afirma el autor, que dicho proceso tiene dos orígenes: el primero, es la experiencia concreta, haciendo referencia a la aprehensión y en la cual los procesos se incorporan al individuo y su relación con lo físico emocional y social; el segundo, se origina en lo mental, y se presenta mediante la comprensión, dando predominio al aspecto conceptual.

Además, expone que el aprendizaje se alcanza y el conocimiento se crea y trasciende cuando la experiencia concreta se convierte en experiencia conceptual, siendo factible generalizarla, contextualizarla y aplicarla en otros espacios, de igual forma, se aprende cuando la experiencia abstracta se transforma -mediante la experimentación en una vivencia concreta.

Como ha reconocido Dogson (1993) la visión que sobre el aprendizaje organizativo emerge desde la economía y la gestión de empresas es una visión basada en el aprendizaje como producto, por tanto, es una visión alejada de la tradición que tiene el concepto en la psicología y la pedagogía, preocupada esencialmente por el proceso de aprendizaje.

Su planteamiento de base consiste en encontrar, sistematizar y comunicar a las organizaciones las características que éstas deben poseer para convertirse en organizaciones que aprenden. Ninguna o muy escasa atención se presta al modo en que se produce dicho aprendizaje. En realidad, nos parece que este planteamiento encubre la enésima tentativa para distinguir aquellas empresas que funcionan de las que no funcionan (las que ahora

se denominan organizaciones que aprenden antes se llamaban eficaces, excelentes, que gestionan la calidad total, que rediseñan sus procesos, etc). Por tanto se trata de una actualización de la teoría de cambio planificado, del cambio entendido como fidelidad a un modelo, del cambio basado en el conocimiento de los expertos. (Inmegart, 2000).

El aprendizaje organizativo se ve potenciado por la existencia de líderes transformacionales que desempeñan un papel estratégico en la creación de un clima que promueva el crecimiento de las disciplinas del aprendizaje organizativo y sus interacciones. (Wick y León, 1995).

El aprendizaje se verá facilitado por la existencia de una visión compartida que, es una fuerza de poder impresionante, resultado de una orientación creativa y de una conversación generativa que está unida a la capacidad de compartir una imagen de lo que se pretende en la organización, fomentando un compromiso compartido acerca de lo que se espera obtener. Así, el estilo de liderazgo transformacional creará una gran conciencia y aceptación tanto del propósito como la misión de la organización y fomentará la formación de nuevas formas de dirección.

Kolb (1984) expone que el aprendizaje se alcanza y el conocimiento se crea y trasciende cuando la experiencia concreta se convierte en experiencia conceptual, siendo factible generalizarla, contextualizarla y aplicarla en otros espacios, de igual forma, se aprende cuando la experiencia abstracta se transforma -mediante la experimentación- en una vivencia concreta.

Finalmente, este constructo desarrolla cuatro bloques que componen el análisis con la ventaja competitiva, las habilidades, el conocimiento y el aprendizaje. Pues esta vinculación, Braun, Peus, Weisweiler y Frey (2013) será la identidad que uno tiene con la empresa, en la forma como se identifica una persona con el lugar donde labora y pasa el mayor tiempo posible.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) refieren que “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”. Este tipo de estudio mide las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación. Dos variables están correlacionadas cuando al variar una variable la otra varía también. Esta correlación puede ser positiva o negativa, es positiva cuando los sujetos con altos valores en una variable tienden a tener altos valores en la otra variable, y es negativa cuando los sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar bajos valores en la otra variable.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental de corte transversal pues se centró en un determinado momento para la toma de datos.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común; para se tomaron a todos los colaboradores de la empresa Manpower que suman un total de 85. Cabe resaltar que no se ha tomado a los dos colaboradores que pertenecen a la gerencia general (dos), quedando entonces una población real de 83 colaboradores según la siguiente distribución:

Tabla 1
Población

Área	N°
Logística	10
IMA – Ingeniería, Minería y Ambiente	25
Trade marketing	40
Administrativa	8
Total	83

Fuente: Manpower Chiclayo 2017

3.3.2. Muestra

Al tener el análisis a toda la población no se ejecutó el proceso de obtención de muestra. No habrá cálculo de la muestra ni muestreo, por ser la población técnicamente medible.

3.4. Criterios de selección

Son integrantes de la población todos los colaboradores que laboran en el periodo 2017.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2 *Operacionalización de variables*

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Liderazgo transformacional	Relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y en agentes morales” (Bass, 1985).	Oportunidades	Grado de oportunidad	Encuesta
		Motivación	Nivel de motivación	
		Liderazgo	Tipo de liderazgo	
		Dirección	Nivel de desempeño	
Visión compartida	El líder debe analizar cómo piensan las personas, en qué se soportan sus creencias y su visión de la vida.	Estrategia organizacional	Tipo de estrategia Orientación de la visión	Encuesta
		Visión	Grado de cohesión	
		Cohesión		
Aprendizaje organizativo	Un proceso en el cual la persona en un ciclo continuo tiene una experiencia concreta, efectúa observaciones y reflexiones sobre esa experiencia.	Ventaja competitiva	Elemento diferencial	Encuesta
		Habilidades	Nivel de habilidades Grado de conocimiento	
		Conocimientos		
		Aprendizaje	Grado de aprendizaje	

Fuente: Modelo basado en a partir de la revisión teórica de García, Romerosa y Lloréns (2007).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El método está basado en el análisis de los tres constructos en los que se basa la investigación, probando la relación entre ellos y su posible causalidad, para probar mediación e influencia.

El instrumento que se utilizó para el estudio fue el cuestionario a través de la técnica de la encuesta. El cuestionario a utilizar se basó en las dimensiones e indicadores de los conceptos utilizados, quedando configurado de la siguiente forma: Liderazgo transformacional: 04 ítems, visión compartida: 03 ítems y aprendizaje organizativo: 04 ítems. La recolección de los datos fue vía hoja impresa para su análisis; así mismo, la encuesta se realizó en un mes en forma progresiva a todos los 83 trabajadores de la organización.

3.7. Procedimientos

En primer lugar, se solicitó el permiso respectivo a la empresa según el área que correspondía tomar datos, luego se identificó y contactó a los colaboradores de la institución, se hizo un primer acercamiento con los participantes, el cual fue de manera personal a quienes a través de la firma del consentimiento informado recibía el cuestionario. Se logró tener la respuesta de todos los participantes durante el lapso de casi treinta días.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS V 25 para ingresar la data recopilada proveniente del cuestionario. Es importante recalcar que, por efecto de facilidad de uso, se recomienda trabajar en forma paralela con hojas de cálculo en Excel. Las pruebas estadísticas basadas en la confiabilidad y validez del instrumento se realizaron con las pruebas de Crombach y análisis factorial. Es importante indicar también que se ha realizado también la caracterización de los principales atributos de las variables de estudio a través del análisis descriptivo, que se realizara en el mismo SPSS.

Finalmente, para efectos de contrastar las hipótesis, se realizaron las pruebas de correlación respectiva (Pearson o Spearman) y la prueba de causalidad resueltas con análisis de regresión múltiple.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3 *Matriz de Consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional con la visión compartida y el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower?	<p>General</p> <p>Determinar relación del liderazgo transformacional con la visión compartida y el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower.</p> <p>Específicos</p> <p>1.- Determinar la relación del liderazgo transformacional con la visión compartida de los colaboradores de Manpower</p> <p>2.- Determinar la relación del liderazgo transformacional con el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower</p>	<p>H1: El liderazgo transformacional está relacionado con la visión compartida de los colaboradores de Manpower.</p> <p>H2: El liderazgo transformacional está relacionado con el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower.</p>	<p>Liderazgo transformacional</p> <p>Independiente</p> <p>Dependiente</p> <p>Visión compartida</p> <p>Aprendizaje organizativo</p>	Investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, de corte transversal.	La población está conformada por el número de colaboradores que suman 83 en total.	Encuesta	<p>Las medidas estadísticas a utilizar:</p> <p>Alpha de Cronbach</p> <p>Coefficiente de relación.</p> <p>Regresión lineal</p>
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				La investigación fue de tipo transversal (se hizo en un solo instante de tiempo) y observacional (En tanto no hay manipulación de variables). El alcance de la investigación fue explicativo, pues se intentó probar la causa-efecto de las variables que componen el modelo conceptual del presente estudio.	La muestra está conformada por la misma cantidad de la población.	Cuestionario	

3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Consentimiento informado

A los participantes de la presente investigación se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucró donde asumieron la condición de ser informantes.

- Confidencialidad

Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

- Observación participante

El investigador actuó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Fiabilidad

Tabla 4 *Fiabilidad liderazgo transformacional*

Estadísticas de fiabilidad dimensión liderazgo transformacional	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	04

Tabla 5 *Fiabilidad visión compartida*

Estadísticas de fiabilidad visión compartida	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	03

Tabla 6 *Fiabilidad aprendizaje organizativo*

Estadísticas de aprendizaje organizativo	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	04

Tabla 7 *Fiabilidad total*

Estadísticas de fiabilidad total	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	11

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra

concreta de investigación. Luego del análisis para de los 11 elementos se obtuvo un valor del ,867 que como refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

a. Resultados sobre el género

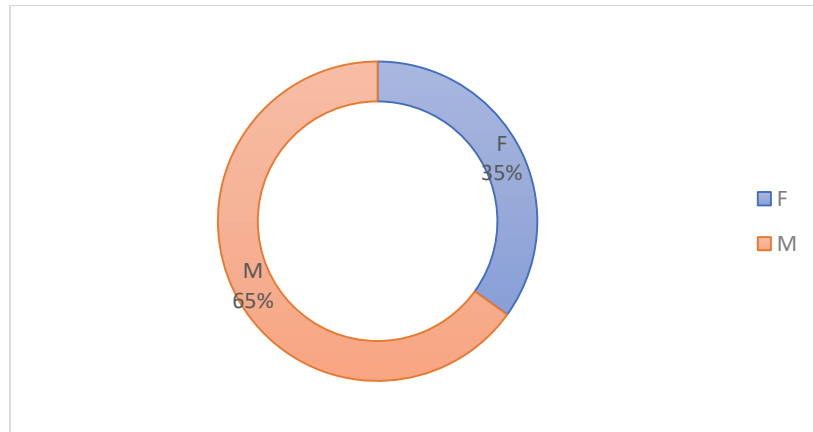


Figura 2. Resultados sobre el género

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados sobre el género de los colaboradores muestran que hay un mayor porcentaje de ellos del género masculino en un 65% frente al número de mujeres representan el otro 35%. Por el tipo de trabajo, gran parte de ellos se concentran en trabajo físico y operativo, motivo por el cual son varones los que realizan esas labores.

b. Resultados sobre la edad

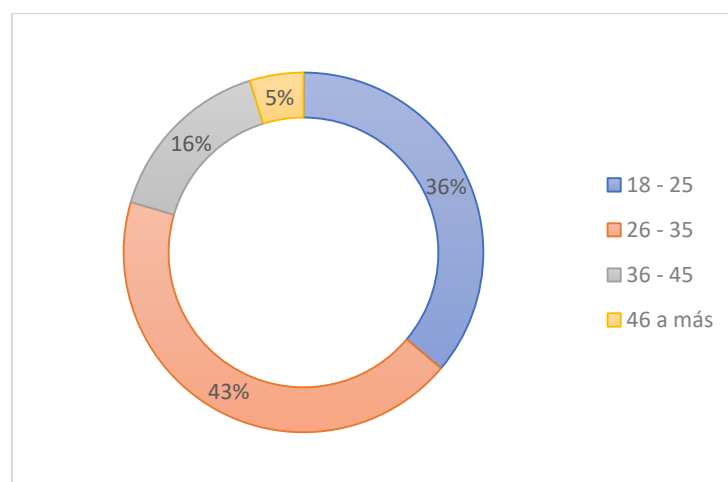


Figura 3.. Resultados sobre la edad

Fuente: Elaboración Propia

Una de las características de Manpower es que, dentro de su equipo de trabajo, exista colaboradores con edades bastante cortas. Este modelo no solo se da en las oficinas de la ciudad de Chiclayo, sino que también en la mayoría de los puntos que tiene en el Perú. Un 43% de los colaboradores se encuentran entre 26 a 35 años de edad; por otro lado, un 36% están en el grupo de edades de 18 a 25 años. Un 16% están entre 36 a 45 años y sólo un 5% de los colaboradores está en edad de 46 años a más. Estos datos demuestran que el gran bloque joven son la fuerza laboral de la empresa, que en su mayoría son la parte operativa de las actividades.

c. Resultados del tiempo laboral de los colaboradores

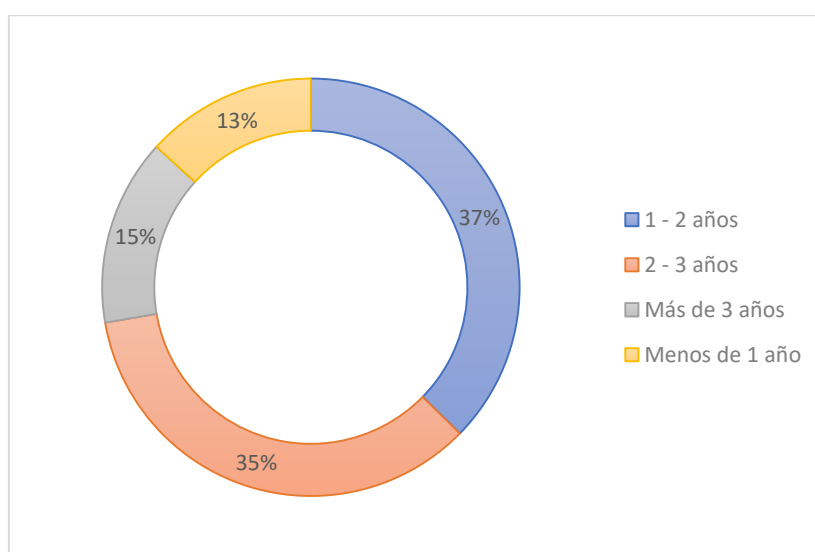


Figura 4. Resultados del tiempo laboral
Fuente: Elaboración Propia

Hay una paridad entre el tiempo de trabajo de los colaboradores de Manpower, un 37% de ellos tienen entre uno a dos años de trabajo mientras que un 35% tiene entre dos a tres años. Esto quiere decir que la gente en su gran mayoría es relativamente joven en el trabajo, quizá se entienda por las labores operativas que cumplen muchos de ellos y que cada cierto tiempo es imprescindible la rotación de personal. Sólo un 15% tienen más de tres años y un 13% menos de un año.

d. Resultados sobre el área de labor

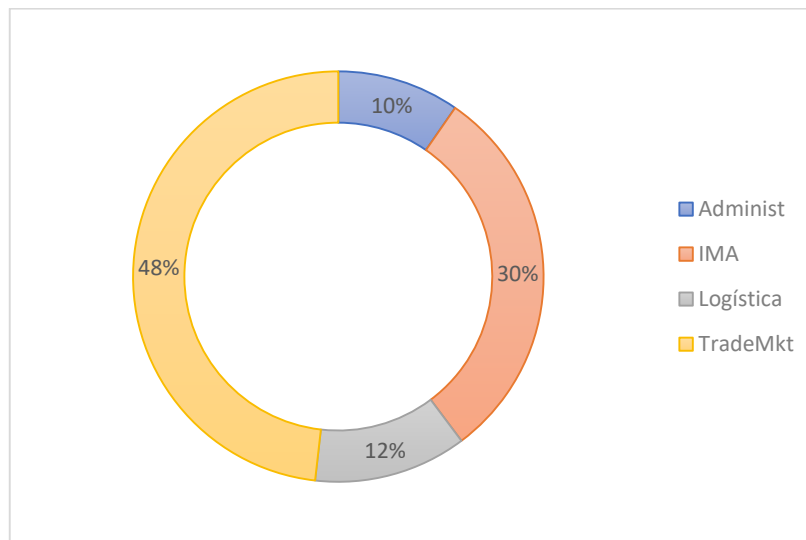


Figura 5.. Resultados de área de trabajo
Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje mayor de los trabajadores se encuentran en el área de Trade marketing, pues gran parte del trabajo que se desarrolla es el impulso de marcas en establecimientos comerciales de la ciudad, así al encargarse de desarrollar el punto de venta se requiere en su mayoría de muchas personas; este grupo tiene el 48% de los colaboradores de la empresa. El otro grupo representado por el 30% lo tienen los colaboradores del área de IMA (Ingeniería, Minería y Ambiente). Mientras que sólo un 12% son del área de logística y un 10% son administrativos.

4.1.2. Resultados de la Correlación y Regresión Lineal

a. Resultados de la variable Liderazgo transformacional

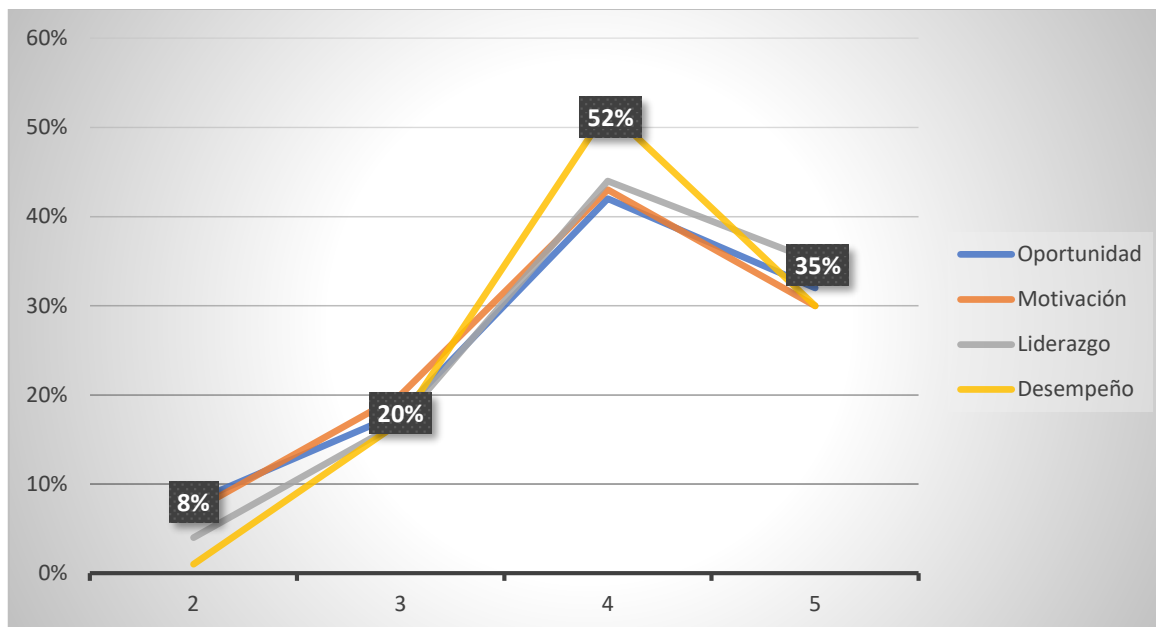


Figura 6. Resultados de variable Liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran en el análisis de la primera variable, que el indicador de Desempeño obtuvo la media más alta respecto a la de Oportunidad, Motivación y Liderazgo. Esto se puede entender debido a que los colaboradores de Manpower perciben que la organización tiene una dirección definida y establecida, pero que, respecto a las oportunidades o niveles de motivación, aún los niveles son bajos no permitiendo ser atractivo para los trabajadores que, valoran otro tipo de aspectos.

Hay que entender que el líder transformacional cambia a las personas y a las organizaciones. Así, mientras el liderazgo carismático puede relacionarse más con el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, el liderazgo transformacional se relaciona más con la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores (Vallejo, 2009). La sólida base empírica sobre el liderazgo transformacional, sin embargo, no conecta con la literatura sobre el cambio ni ofrece aportaciones sobre el comportamiento y el rol de los líderes en contextos de cambio reales como en empresas de este sector. En este sentido, el papel de la Dirección es importante para los procesos del liderazgo

transformacional, por un lado, para destacar algunos valores para el seguidor y motivar así la acción y, por otro lado, activan una identidad que éste puede compartir, creando una identidad colectiva que puede ser internalizada en su auto concepto por el seguidor (colaborador). Es decir, la identidad social compartida sería una variable mediadora entre el liderazgo transformacional y la innovación.

b. Correlación para determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional con la visión compartida

- Correlación

Tabla 8 *Correlación entre las variables Liderazgo Transformacional y Visión compartida*

		Liderazgo Transformacional	Visión compartida
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,650**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	83	83
Visión compartida	Correlación de Pearson	,650**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	83

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

Al realizar el análisis estadístico entre la variable de Liderazgo Transformacional y Visión compartida, se ha encontrado que este obtuvo una correlación significativa con .650.

El concepto de liderazgo va ser siempre motivo de discusión por saber en qué momento es el idóneo para que pueda aplicarse en la empresa y sobre todo que estilo emplear según el tipo de organización que tenemos en frente. Muchos enfoques teóricos han desarrollado sobre el liderazgo transformacional una relación con la confianza en el líder, este elemento se fundamenta por encontrar el modelo adecuado que encaje en la organización. (Boal y Bryson, 1988).

Cada una de las teorías analizadas, desde el tradicional que enfatiza procesos racionales hasta las teorías transformacionales que revelan aspectos mucho más emocionales, de valores y sobre todo de aprender en el constante día a día han hecho que no sólo hoy el liderazgo camine solo en la empresa, sino que se necesita que la visión que el líder tiene sea vertida en toda la

organización y sobre toda ésta sea compartida por los colaboradores. Ellos deben ser considerados como el recurso más valioso y sobre el cual se tiene la responsabilidad de desarrollar y promover; el liderazgo crea ese vínculo emocional con los seguidores y los inspira a lograr los valores más altos.

Como indica Yukl (1999), el liderazgo transmite la importancia de tener una visión compartida e infunde un sentido de propósito, dirección y significado al trabajo de los miembros de la organización. En ese sentido, el liderazgo transformacional llega a ser el motor y transmisor de una cultura innovadora y de aprendizaje orientado a la búsqueda del mejor posible resultado organizativo. (Bass y Avolio, 1999).

Se necesita entender el comportamiento de las personas en su entorno laboral, así mismo de acuerdo con Bass (1997), el primer estudio que mostró evidencia empírica de la relación de la confianza en el líder fue Podsakoff et al. (1990) que establecía un claro nexo entre la manera de conducir al grupo de personas con los aspectos emocionales de entender y confiar en la persona. Además, que uno de los aspectos más importantes para que la organización funcione como un todo, se necesita que todos los involucrados tengan la misma filosofía de trabajo y que sobre todo la apliquen.

En Manpower, al interactuar muchas personas con distintas características, es probable que el liderazgo transformacional busque generar relaciones duraderas, lo que implica un papel más proactivo por parte de los responsables de la dirección. Por lo tanto, de acuerdo a Heywood (2002), la mayoría de las organizaciones de tipo outsourcing, buscan mejorar la capacidad de seleccionar al mejor personal para transmitirle y exigirle que se adapte según las necesidades del cliente. Sin embargo, el procedimiento para llevar a cabo la selección de los mejores candidatos no es una tarea que se presente fácil, ya que en primer lugar se tienen que considerar los criterios que buscan las organizaciones contratantes de personal y luego, se debe interiorizar al colaborador para que forme parte de ella hasta a veces sin tener un contacto directo.

Los resultados en este contexto confirman que el liderazgo transformacional si influye en la visión compartida de los colaboradores de Manpower en la ciudad de Chiclayo, esta fuerte relación se fortalece tal y como discuten D'Negri y De Vito (2006), la incertidumbre frecuentemente se asocia al desconocimiento por parte del colaborador, en este sentido, la

visión compartida es fundamental para consolidar el espíritu de grupo a través de un liderazgo claro y preciso.

Se constató que las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las de la visión compartida, además los trabajadores perciben mayor liderazgo transformacional. Los resultados obtenidos proporcionan soporte sustantivo para estimar la superioridad de la práctica del liderazgo transformacional en la empresa Manpower, así mismo, el liderazgo transformacional muestra sólidas y consistentes relaciones con cada uno de los indicadores de la variable.

Los colaboradores perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder, mayor efectividad y mayor motivación en el trabajo. Hay, sin embargo, una excepción el compartir la visión, y es que el nivel de efectividad de este indicador es bajo respecto a los demás de la dimensión. Este resultado muestra que los directivos deben orientar sus esfuerzos a lograr mayor eficacia, aunque consideran que la visión y la cohesión se obtienen con el liderazgo transformacional.

Por otro lado, la cohesión ha logrado prevalecer como indicador que ha obtenido una media mayor frente a los otros dos indicadores (tipo de estrategia y visión compartida); bajo esta posición afirma Molero y Morales (2011), la necesidad actual de introducir cambios sustanciales para que las organizaciones cambien está relacionada directamente con su propia supervivencia y no sólo con sus posibilidades de crecimiento.

Se puede entender que esta necesidad de innovar se está convirtiendo en exigencia adaptativa, obligando al cambio y a la transformación cada vez con más fuerza a las organizaciones. En estas circunstancias, es posible que las personas y las organizaciones se vuelvan más receptivas al cambio, y el liderazgo transformacional a través del carisma puede contribuir al mismo.

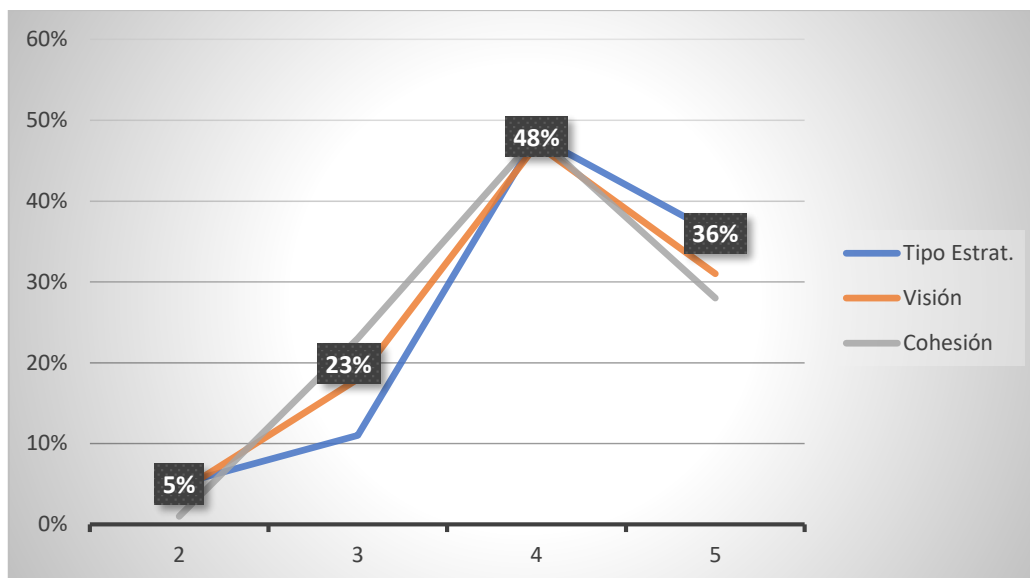


Figura 7. Resultados de variable Visión compartida
Fuente: Elaboración Propia

- Regresión Lineal

Tabla 9 Regresión Lineal entre las variables Liderazgo Transformacional y Visión compartida

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,650 ^a	,313	,307	,650

a. Predictores: (Constante), Liderazgo Transformacional

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	20,565	1	20,565	48,332	,000 ^b
	Residuo	45,102	106	,425		
	Total	65,667	107			

a. Variable dependiente: Visión compartida

b. Predictores: (Constante), Liderazgo Transformacional

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,274	,358		3,562	,001
Liderazgo Transformacional	,650	,094	,650	6,952	,000

a. Variable dependiente: Visión compartida

El resultado indica que la variable Visión compartida tiene causalidad; vale decir, está linealmente relacionada con respecto a la variable Liderazgo Transformacional.

c. Correlación para determinar la relación de Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo.

- Correlación

Tabla 10 *Correlación entre las variables Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo.*

		Liderazgo transformacional	Aprendizaje organizativo
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,526**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	83	83
Aprendizaje organizativo	Correlación de Pearson	,526**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	83

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

Los resultados muestran que hay una correlación significativa entre las variables de Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo en un nivel de .526.

Muchas son las explicaciones sobre el desarrollo de las organizaciones, desde la postura de la liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional (Levitt, 1983). Dado que estas últimas características probablemente estarían más asociadas con el bienestar psicológico, un mayor nivel de liderazgo transformacional percibido podría generar su relación también con este indicador. Es probable que una buena relación del liderazgo transformacional y el bienestar psicológico en este estudio se deba a que la motivación que imprimen los jefes es suficiente como para inspirar a los empleados en relación con su propósito vital y más aún entonces con uno trascendente.

En este nuevo enfoque paradigmático, pequeñas acciones traen consigo consecuencias impredecibles, lo que supone una forma distinta de enfocar la gestión directiva. Prahalad y Bettis (1995) sostienen que la manera de pensar y de actuar de los directivos es completamente distinta en un sistema lineal, caracterizado por un equilibrio estable, a un sistema no lineal caracterizado por una inestabilidad limitada.

Pero, todo ese aprendizaje se ha ido inculcando en Mampower en todas sus oficinas; los directivos están constantemente intentando volver la situación al estado pre planeado, mientras que en una inestabilidad limitada los directivos tienen objetivos, pero están también observando las pequeñas acciones positivas que puedan acarrear resultados inesperados. Es por eso, que los colaboradores reafirman este resultado como positivo dentro de lo planificado en la empresa, las habilidades y conocimientos son constantes y el aprendizaje es completo.

Los líderes transformacionales se comprometen con las funciones de mentor y convierten el aprendizaje en una intención estratégica. Ellos inspiran aprendizaje a través de ayudar a otros miembros de la organización a descubrir sus modelos mentales y desarrollar una visión sistémica de la organización. (Senge et al., 1994). Este aprendizaje y liderazgo transformacional desempeñan un papel esencial en generar innovaciones creando un ambiente apropiado y tomando decisiones que promuevan Manpower en su conjunto. Los colaboradores valoran este resultado y afirman que hay un comportamiento innovador que impulsa la motivación con el objetivo de mejorar los resultados de la empresa. (Jung et al., 2003).

El liderazgo transformacional presta una especial atención al desarrollo de los miembros de la organización, puesto que los recursos humanos son el activo más importante de la empresa, estos líderes interiorizan esto y concentran sus esfuerzos en valores importantes, enfatizando el desarrollo de una visión, inspirando a los demás colaboradores a perseguir dicha visión y así tomar un mayor compromiso sobre su propio desarrollo. Además, es esencial que el líder transformacional actúe de modo que sea coherente con sus declaraciones y actuaciones. Así mismo, debe emplear todos los recursos con el objetivo de promocional una cultura y filosofía de trabajo diferente.

El aprendizaje organizacional facilita que las organizaciones realicen cambios y transformaciones necesarios, pues al requerir una configuración estructural y cultural que fomente la innovación, la flexibilidad y la mejora (Huysman, 2000), y al promover la

participación de las personas, otorgando a estas un mayor protagonismo e implicación en diferentes dimensiones del ciclo de vida de la empresa. Por esa razón, se ha obtenido en el análisis de la variable, que el indicador de conocimiento ha sido el elemento más valorado por los trabajadores de la empresa, pues al obtener las medias más altas frente a los otros indicadores, se convierte en un aspecto fundamental para el desarrollo de la organización.

Por otro lado, el nivel de aprendizaje es el más bajo de los indicadores y da cuenta que si bien es cierto que hay retroalimentación y se puede conocer muchas más cosas día a día, el aprendizaje se hace lento y básico. Así, DeGeus (1988) y Stata (1989) señalan en este sentido que los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de una preparación de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación. Se habla así de una dirección estratégica encaminada a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional.

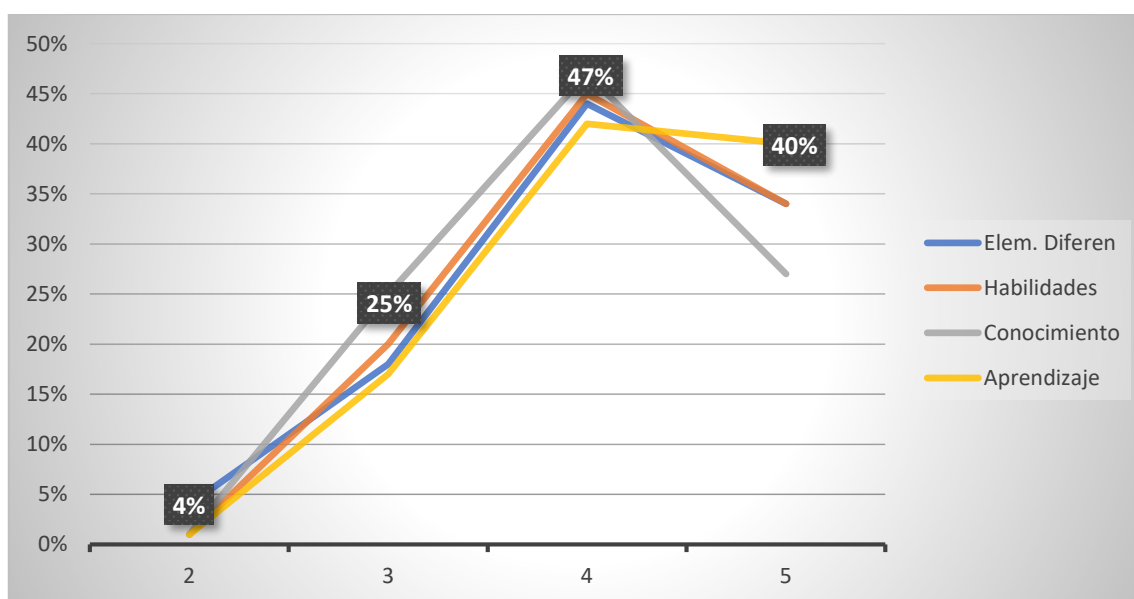


Figura 8. Resultados de variable Aprendizaje organizativo
Fuente: Elaboración Propia

- Regresión Lineal

Tabla 11 *Regresión Lineal entre las variables Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo.*

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,526 ^a	,181	,173	,569

a. Predictores: (Constante), Aprendizaje organizativo

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7,587	1	7,587	23,439	,000 ^b
	Residuo	34,312	106	,324		
	Total	41,899	107			

a. Variable dependiente: Aprendizaje organizativo

b. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,397	,267		8,978	,000
	Confianza	,340	,070	,526		

a. Variable dependiente: Aprendizaje organizativo

La tabla 11 indica que la variable Aprendizaje organizativo tiene causalidad; vale decir, está linealmente relacionada con respecto a la variable Liderazgo transformacional.

V. Conclusiones

Los resultados muestran que existe una relación entre el estilo de Liderazgo transformacional con las otras dos variables; es decir, con la visión compartida y el aprendizaje organizativo. La influencia que ejercen cada uno de los indicadores frente a las dimensiones, muestran que el indicador de Desempeño obtuvo la media más alta respecto a la de Oportunidad, Motivación y Liderazgo. Esto se concibe porque los colaboradores de Manpower perciben que la organización tiene un tipo de dirección definida y establecida, pero que, respecto a las oportunidades o niveles de motivación, aún son bajos no permitiendo ser atractivo a futuro como una opción laboral.

Respecto a los resultados del objetivo sobre la relación de la variable de Liderazgo Transformacional y Visión compartida, se ha encontrado que hay una correlación significativa con (.650). Los colaboradores entienden que es importante compartir la visión de la organización para el logro de objetivos comunes. Lo hallado demuestra que la estrategia organizacional aún tiene falencias y que no funciona según lo establecido, mientras que la Cohesión tiene la media más alta.

Sobre lo encontrado sobre la variable de Liderazgo transformacional con el Aprendizaje organizativo, se ha encontrado que hay una correlación significativa en un nivel de (.526). Lo encontrado ha demostrado que los conocimientos se reafirman en los colaboradores de manera positiva pues esta dimensión obtuvo una media superior frente a la ventaja competitiva, las habilidades y el aprendizaje; justamente éste último, consiguió el más bajo de los resultados porque se ha encontrado que el aprendizaje se hace lento y sólo básico. Como el aprendizaje deriva del mismo proceso de planificación, y teniendo niveles bajos ya expuestos en la variable de visión compartida, es entendible que Manpower no ha podido superar aún estos problemas.

Al contrastar los resultados obtenidos en el presente estudio y según las hipótesis planteadas, se concluye que el liderazgo transformacional si está relacionado con la visión compartida; así también, está relacionado con el aprendizaje organizativo de los colaboradores de Manpower en la ciudad de Chiclayo.

VI. Recomendaciones

Es importante que Manpower refuerce el estilo de liderazgo que usa en la oficina de Chiclayo, pues al encontrarse una correlación media alta entre las variables, se requiere que los colaboradores perciban un sentido de pertenencia y puedan consolidar su relación con la organización. Para eso debe haber un acercamiento hacia los trabajadores de manera directa por parte de los directivos y sobre todo desarrollar elementos motivacionales para que el liderazgo se establezca en todos los niveles y áreas. Una gran opción para la motivación es fijar un sistema de retribuciones, ya que es una buena forma de comprometerse con la empresa. No es necesario que sean económicas, existen numerosas formas de premiar al equipo por sus logros que no suponen un gasto extra para la organización.

Reforzar la visión compartida es una tarea retadora, crear una cultura de feedback entre los colaboradores y vaya según la filosofía de la empresa debe ser una de las tareas iniciales a realizar. Es muy importante que todos los conozcan la ideología de la empresa y los valores por los cuales se rige. Así como, la misión, visión, objetivos y las políticas para alcanzarlos. La comunicación en este sentido es esencial para que los trabajadores se identifiquen con la cultura empresarial. Este feedback permite que los empleados se sensibilicen con la empresa, asuman las estrategias como propias y actúen en beneficio de la empresa. Ante ello, Manpower tiene una difícil labor.

Los rápidos cambios tecnológicos y la tendencia a dar más responsabilidad a los trabajadores han hecho que el trabajo sea más retador y gratificante. Es importante contar con un proceso formal de evaluaciones de desempeño en Manpower con la intención de idear estrategias para desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores, tomando en cuenta los planes de la organización y los objetivos individuales de cada uno de ellos. Estos métodos permitirán obtener un aumento de la productividad, así como un mayor rendimiento en el trabajo, va generar menos rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas.

VII. Lista de referencias

- Bakker, A. N. & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 2, 130-139.
- Bass, B. y Avolio, B. (1999). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for data aggregation and analysis. En K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and, methods in organization* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boal, K. B. y Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, y C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 5-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Borghino, M. (1998). *El nuevo paradigma del liderazgo*. Grijalbo
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270-283. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Cortes, J. y Pérez, J. (2015). *El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales*. Cuadernos de Administración / Universidad del Valle /No.39 /ene.-jun.
- Casullo, M. y Col. (2002). *Evaluación del bienestar psicológico en Iberoamérica*. Buenos Aires: Paidós.
- Cruz – Ortíz (2017). *Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel* (Tesis posgrado, Universitat Jaume, Valencia, España). Recuperado de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/405452/2017_Tesis_Cruz%20Ortiz_Valeria.pdf?sequence=1
- De Geus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-74.
- Dess, G. y Picken, J. (2000). Changing roles leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, vol. 28, num. 3, pp. 18-34.

- D'Negri, C. y De Vito, E. (2006). Introducción al razonamiento aproximado: lógica difusa. *Revista Argentina de medicina respiratoria* (4): 126-136.
- Dogson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14, 3, pp. 375-394.
- García-Guiu, C. (2014). *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal* (Tesis posgrado, Universidad de Granada, Granada, España). Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>
- García, G. (2016). *La construcción de una visión compartida y el desarrollo de empowerment, factores de éxito para incrementar en los empleados su percepción sobre la importancia de ofrecer un servicio con calidad*. Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey. Monterrey. México.
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS/PC+step by step: a simple guide and reference. *Wadsworth Publishing Co.* Belmont, CA. EEUU.
- Heywood, J. (2002). *El dilema del outsourcing*. La búsqueda de la competitividad. España: Prentice Hall.
- Inmegart, G. (2000). *Gestionando organizaciones de aprendizaje*. Ponencia presentada al III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao, ICE Universidad de Deusto.
- Jung, D.; Chow, C.; Wu, A. (2003): The rol of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminar finding. *The leadership quarterly*, vol. 14, pp. 525-544.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice Hall
- La Torre, F. (2012). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. Universidad de Valencia. Valencia. España.
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard Deusto Business Review*. 4º Trimestre., 49-64.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts; selected papers on groups dynamics*. New York: Harper and Row.
- Llorens, S., Salanova, M. & Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 220, 48-56.
- Maani, K. y Benton, C. (1999). Rapid team learning lessons from team New Zeland America´s cup campaign. *Organizational dynamics*, vol. 28, num. 4, pp. 48-62.

- Molero, F. y Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017a). *El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario*. *Anales de Psicología*, 33(2), 365–375. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>
- Omar y Salessi (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, Vol 14, No 2, pp. 33-47 doi: 10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.lcfl. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v14n2/v14n2a03.pdf>
- Perilla – Toro, L. & Gómez – Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Volumen 33, Issue 2, Pages 95-108. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- Perry, J. & Hondeghem, P. (2008). Directions for Future Theory and Research. Motivation in Public Management: The Call of Public Service, *Oxford University Press, Oxford, EE.UU*, pp. 294-313
- Pillai, R. & Ethlyn A. (1999). Does Leadership Matter in the Political Arena? Voter Perceptions of Candidates' Transformational and Charismatic Leadership and the 1996 U.S. Presidential Vote. *Leadership Quarterly*, 9 (3), pp. 397-416.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H., & Pourkarimi, J. (2016). How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management*, 11, 249. Doi:10.5539/ijbm.v11n2p249
- Prahalad, C.K. Y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90, 3. Versión en castellano (1991). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. *Harvard-Deusto Business Review*. 1º Trimestre, 47-64.
- Ryff, C.D., Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65, 14-23.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Editorial Alianza.
- Sanabria (2017). *La confianza organizacional como variable mediadora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento*. Dirección General de Investigaciones Universidad Católica de Colombia. Recuperado de

<http://www.metadirectorio.org/bitstream/10983/14657/3/ART%C3%8DCULO%20DE%20INVESTIGACI%C3%93N%20.pdf>

- Senge, P.; Roberts, C.; Ross, R.; Smith, B y Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline*. New York: Doubleday
- Starratt, R. S. (1995). *Leaders with vision: the quest for school renewal*. Corwin Press
- Sosik, J., Potosky, D. y Jung, D. (2002). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *Journal of Social Psychology*, 142, 211–232. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/00224540209603896>
- Stata, R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 105–122.
- Van Horn, J., Taris, T., Schaufeli, W. y Schreurs, P. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365–375-
- Welch, S. y Comer, j. 1988). *Quantitative Methods for Public Administration: Techniques And Applications*. Editorial Books/Cole Publishing Co. ISBN 10:0534108881/ 13: 9780534108885. U.S.A.
- Wick, C. y León, L. (1995). From ideas to action: creating and learning organization. *Human resource management*, vol. 34, pp. 299-311.
- Yulk, G. (1999): “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”, *The Leadership Quarterly*, col. 10, num. 2, pp. 285 – 305.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Cuestionario



ENCUESTA

Estimado colaborador, pedimos su apoyo con la siguiente encuesta con el objetivo de poder determinar la relación del liderazgo en relación con los colaboradores. Es de carácter anónimo y con fines netamente académicos. Elegir la opción que más le parezca. Responder sólo una opción de cada uno de los ítems propuestos, donde:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Género: M - F

Edad: (18 a 25) (26 a 35) (36 a 45) (46 a más)

Tiempo de labores: (Menos de 1 año) (De 1 a 2 años) (De 2 a 3 años) (Más de 3 años)

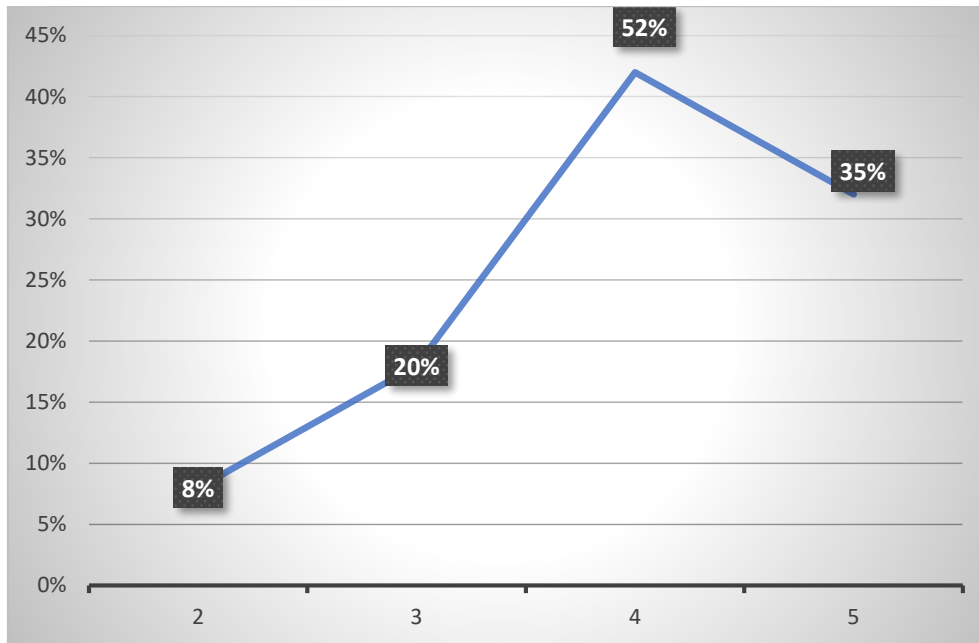
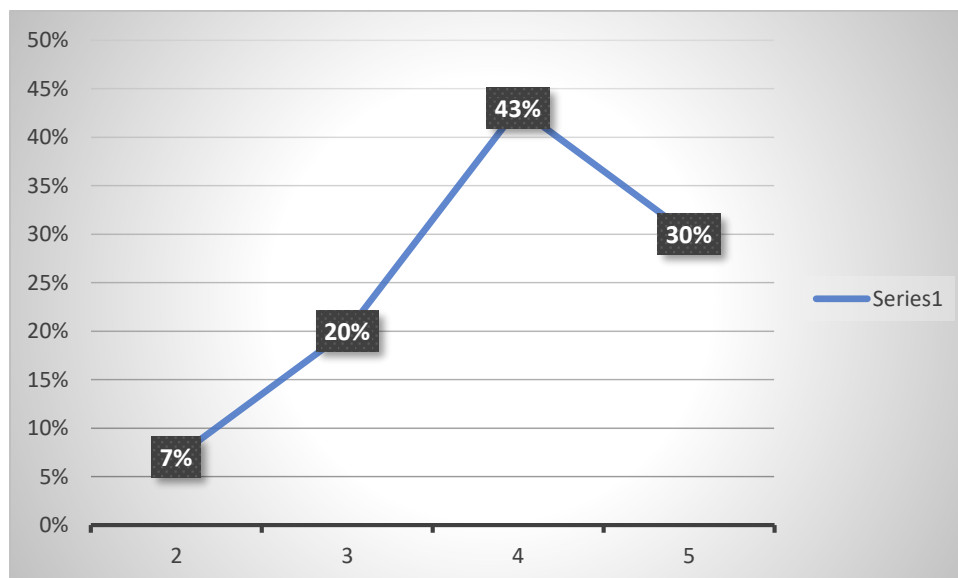
Área: Logística – IMA – TMkt - Administrativo

N°	Items	1	2	3	4	5
1	Los directivos de Manpower están siempre buscando nuevas oportunidades para el área.					
2	Los directivos de la organización logran motivar al resto de los miembros de la empresa.					
3	Los directivos de Manpower siempre actúan como líderes de la organización.					
4	La organización cuenta con líderes capaces de guiar a los miembros de la empresa en el desempeño de su trabajo (mentores).					
5	En la organización existe una clara visión de los objetivos y misiones que guían la estrategia organizacional.					
6	La dirección de la organización comparte una visión común sobre el futuro de la empresa.					

7	Existe una cohesión de visión entre las diferentes unidades de la organización.					
8	La organización ha adquirido y usado muchos nuevos y relevantes conocimientos que proporcionan ventaja competitiva en los últimos tres años.					
9	Los miembros de la organización han adquirido capacidades o habilidades críticas que proporcionan ventaja competitiva en los últimos tres años.					
10	Las mejoras en la organización han estado influenciadas fundamentalmente por los nuevos conocimientos adquiridos por la organización en los últimos tres años.					
11	La organización es una organización que aprende.					

8.2. Anexo 02: Figuras

• Liderazgo Transformacional

*Figura 9.* Grado de oportunidad*Figura 10.* Nivel de motivación

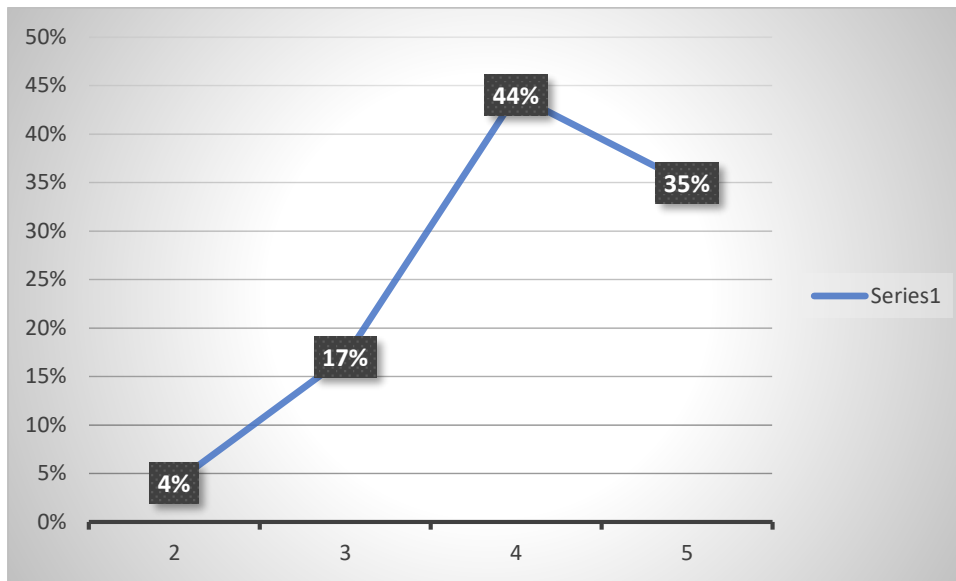


Figura 11. Tipo de liderazgo

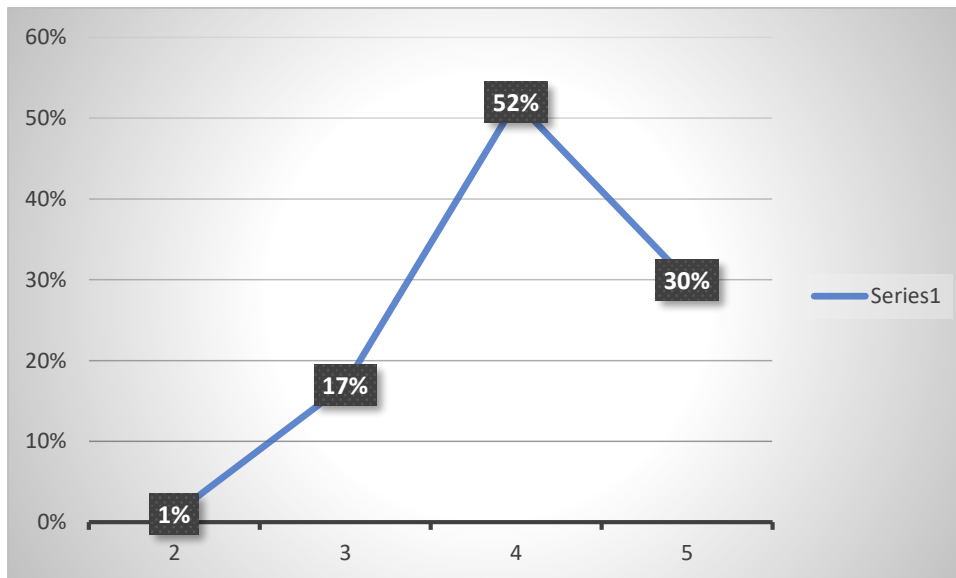


Figura 12. Nivel de desempeño

- Visión compartida

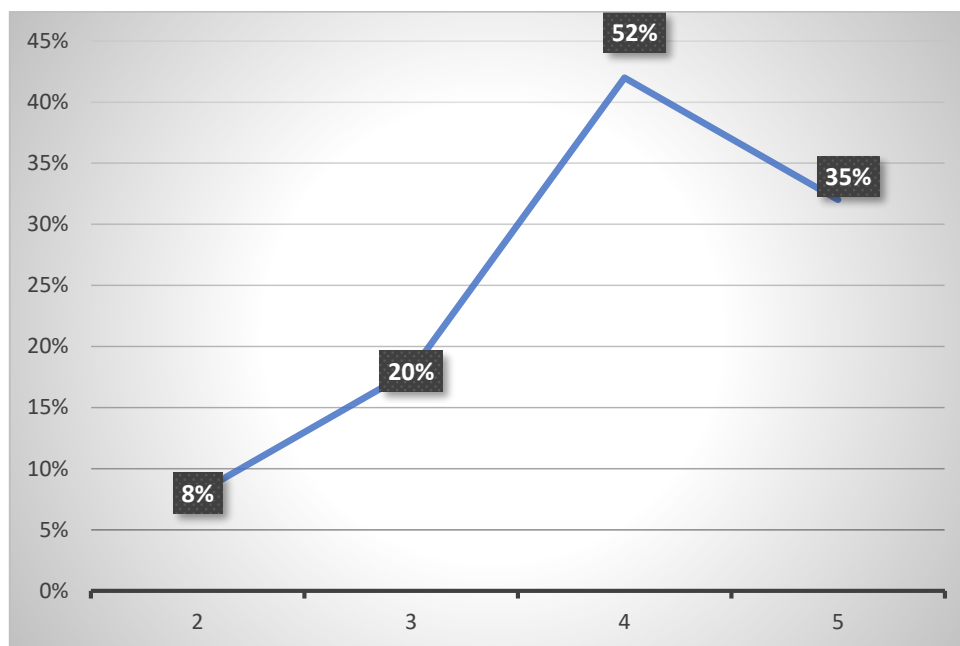


Figura 13. Estrategia organizacional

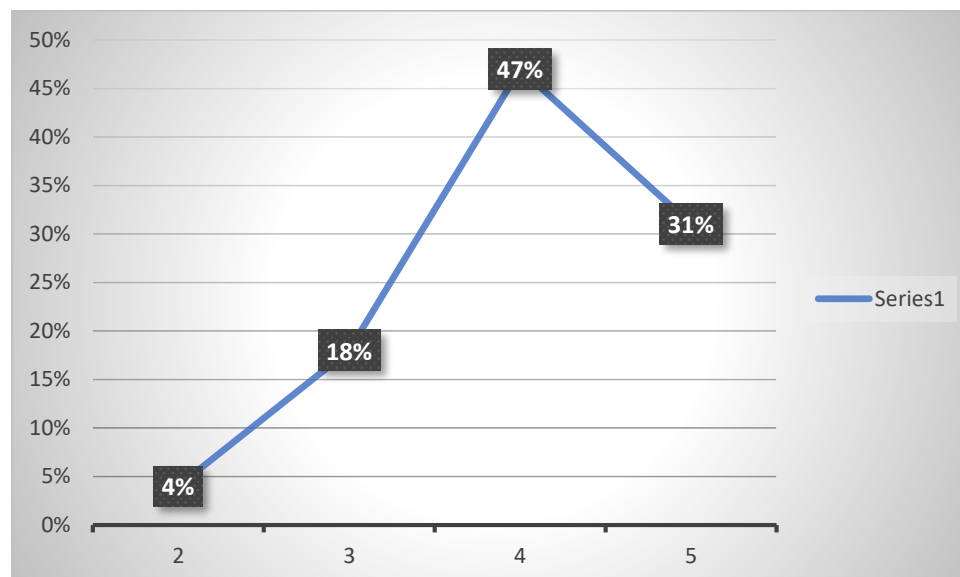


Figura 14. Visión

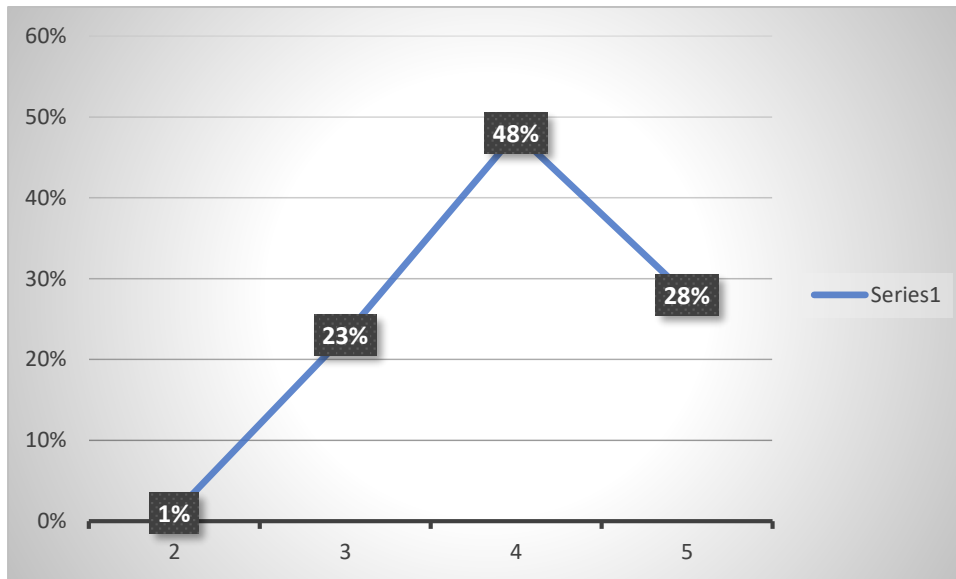


Figura 15. Cohesión

- Aprendizaje organizativo

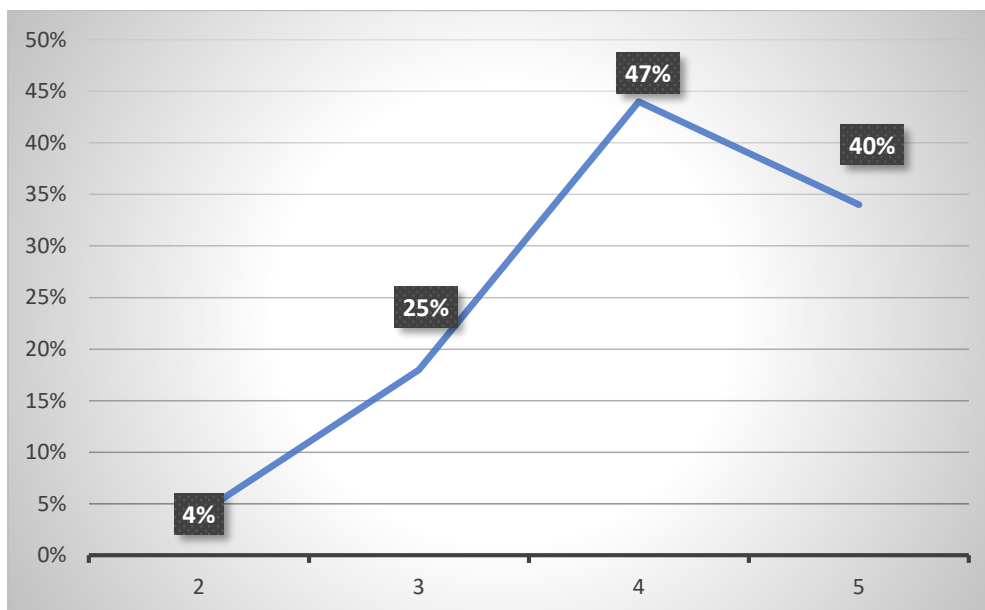


Figura 16. Ventaja competitiva

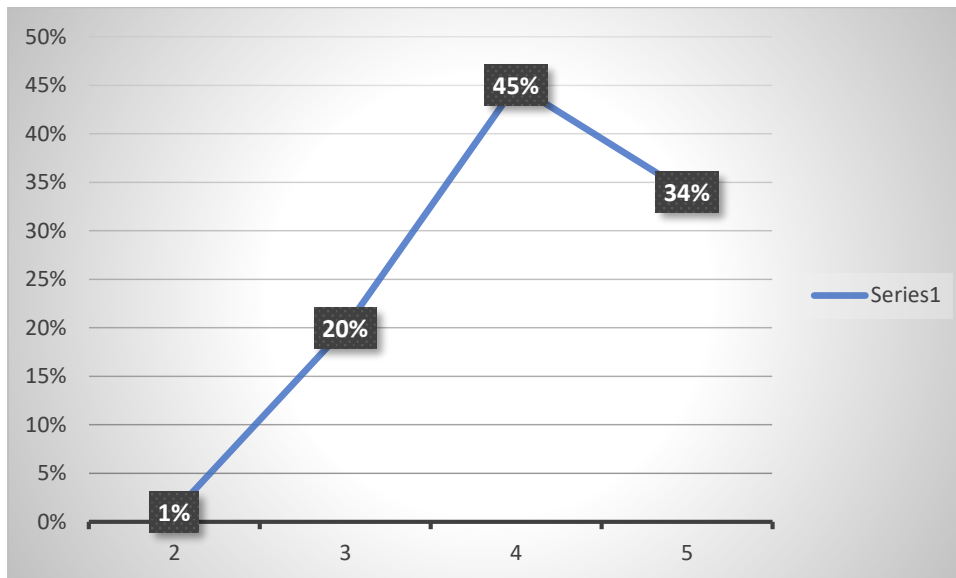


Figura 17. Nivel de habilidades

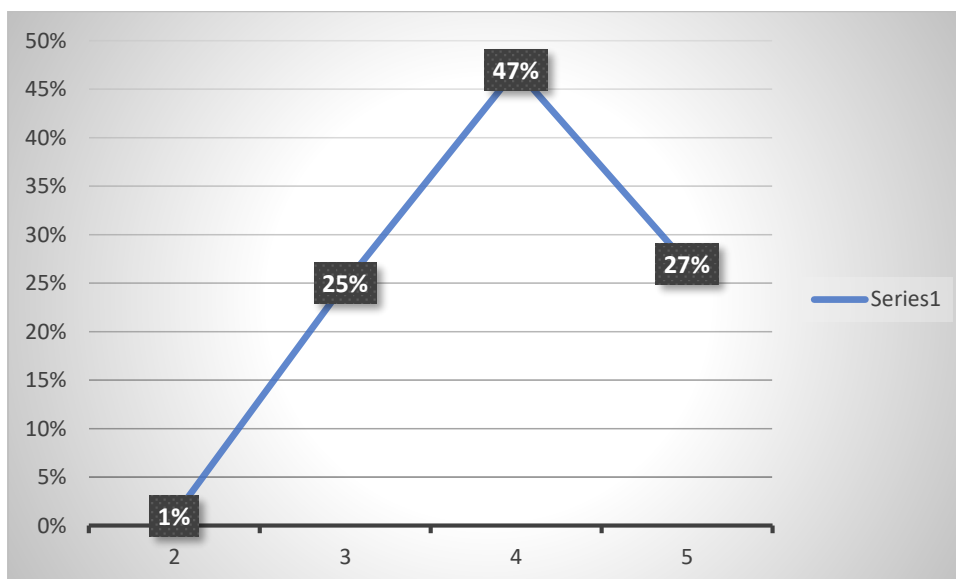


Figura 18. Conocimientos

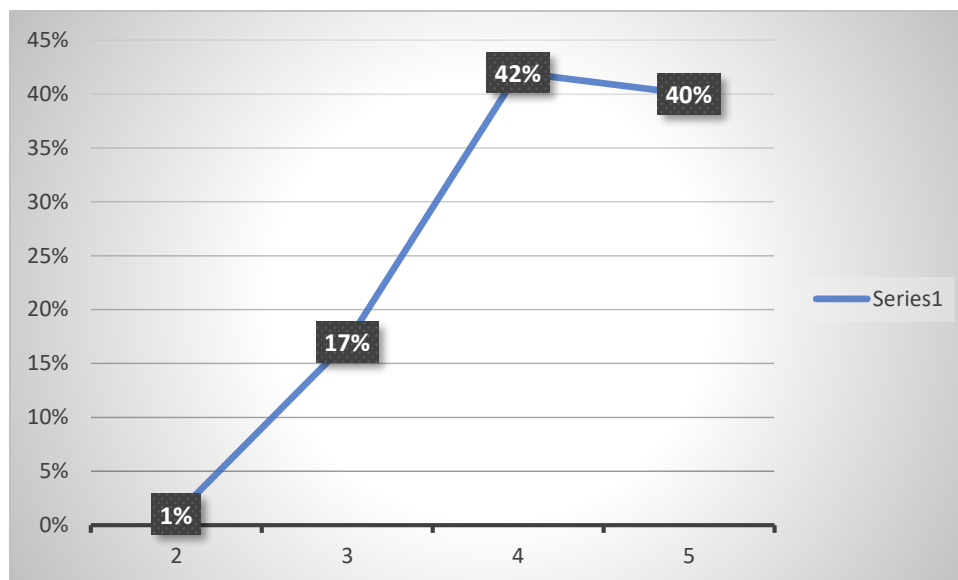


Figura 19. Aprendizaje