

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Liderazgo transformacional en el personal militar perteneciente a una  
unidad de infantería del Ejército del Perú

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Gregory Yitzak García Sáñez

Lima - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso por conservarme fuerte y saludable para lograr cumplir con su misión espiritual encomendada en la tierra.

A la vida, que me ha permitido disfrutar de sus maravillosas experiencias, así como aprender a superar caídas y adversidades.

A mi adorada familia, fuente de aprendizaje, acompañamiento y afecto en su aspiración de forjar a un buen profesional, pero sobre todas las cosas, el de lograr formar a una excelente persona.

Este logro personal también es de ustedes.



## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, Fernando y Gladys, por su gran historia de vida, ambos ejemplo de superación, persistencia, esfuerzo, amor y solidaridad con el prójimo. Gracias por su enseñanza, confianza y paciencia conmigo.

A ti hermano Nickolay, por ser el mejor compañero de sangre y amigo de vida. Por tu cercanía, por tu lejanía y porque siempre estarás cuando más te necesite. Luciana, fiel reflejo que irradia y contagia de alegría.

A mis queridos hijos, Liam y Sophia, por su infinito amor y toda la felicidad que me ofrecen. Mi eterna gratitud por entender que: “papá está trabajando” y esperarme con la emoción de siempre. A su madre, velando por su desarrollo, bienestar y comprenderlos mejor que nadie. Hoy, llegó el momento de apoyarla en su crecimiento.

Finalmente, a mi casa de estudios por la formación académica y a los catedráticos por guiarme en este camino desde el inicio hasta finalizar exitosamente mi profesión.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento de la normativa de Grados y Títulos de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad de Inca Garcilaso de la Vega, según la Directiva N°003-FPs y TS.17, presento ante ustedes la tesis titulada: “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL PERSONAL MILITAR DE UNA UNIDAD DE INFANTERÍA DEL EJÉRCITO DEL PERÚ”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología.

El presente estudio consta de cinco capítulos y tiene como objetivo principal de estudio: lograr determinar el nivel existente de Liderazgo Transformacional.

Por lo anterior expuesto, espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad, sea correctamente evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Gregory Yitzak García Sáñez

*“Trata a un ser humano como es y seguirá  
siendo lo que es, pero trátalo como puede  
llegar a ser y se convertirá en lo que está  
llamado a ser”*

*Johann W. Goethe*

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>iii</b>
<b>Presentación</b>	<b>iv</b>
<b>Índice</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>x</b>
<b>Resumen</b>	<b>xi</b>
<b>Abstract</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción</b>	<b>xiii</b>

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

<b>1.1.</b>	<b>Descripción de la Realidad Problemática</b>	<b>14</b>
<b>1.2.</b>	<b>Formulación del Problema</b>	<b>26</b>
1.2.1.	Problema General	26
1.2.2.	Problemas Específicos	26
<b>1.3.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>27</b>
1.3.1.	Objetivo General	27
1.3.2.	Objetivos Específicos	27
<b>1.4.</b>	<b>Justificación e Importancia</b>	<b>28</b>

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

<b>2.1.</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>29</b>
2.1.1.	Internacionales	29
2.1.2.	Nacionales	34
<b>2.2.</b>	<b>Bases Teóricas</b>	<b>38</b>
2.2.1.	Liderazgo	38
2.2.2.	Liderazgo Transformacional	45
<b>2.3.</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>50</b>
2.3.1.	Liderazgo Transformacional	50
2.3.2.	Visión	52

2.3.3. Comunicación Inspirada	52
2.3.4. Estimulación Intelectual	52
2.3.5. Liderazgo de Apoyo	52
2.3.6. Reconocimiento Personal	52

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

<b>3.1. Tipo y Diseño de Investigación</b>	<b>53</b>
3.1.1. Tipo	53
3.1.2. Diseño	54
<b>3.2. Población y Muestra</b>	<b>54</b>
3.2.1. Población	54
3.2.2. Muestra	54
<b>3.3. Identificación de la Variable y Operacionalización</b>	<b>55</b>
3.3.1. Identificación	55
3.3.2. Operacionalización	55
<b>3.4. Técnicas e Instrumentos de Evaluación y Diagnóstico</b>	<b>56</b>
3.4.1. Ficha Técnica	56
3.4.2. Validez y Confiabilidad de la Prueba Original	57
3.4.3. Adaptación de la Prueba	58
3.4.4. Validez	58
3.4.5. Confiabilidad	59
3.4.6. Baremos	60

### **CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

<b>4.1. Procesamiento de los resultados</b>	<b>61</b>
<b>4.2. Presentación de los resultados</b>	<b>61</b>
<b>4.3. Análisis y Discusión de Resultados</b>	<b>70</b>
<b>4.4. Conclusiones</b>	<b>74</b>
<b>4.5. Recomendaciones</b>	<b>75</b>



## **CAPÍTULO V: PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

<b>5.1.</b>	<b>Denominación del Programa</b>	<b>76</b>
<b>5.2.</b>	<b>Justificación del Problema</b>	<b>76</b>
<b>5.3.</b>	<b>Establecimiento de Objetivos</b>	<b>81</b>
<b>5.4.</b>	<b>Sector al que se dirige</b>	<b>96</b>
<b>5.5.</b>	<b>Establecimiento de Conducta Problema / Meta.</b>	<b>96</b>
	5.5.1. Problema	96
	5.5.2. Meta	98
<b>5.6.</b>	<b>Metodología de la Intervención</b>	<b>100</b>
	5.6.1. Concepto	100
	5.6.2. Características	102
<b>5.7.</b>	<b>Instrumentos / Material a utilizar</b>	<b>102</b>
	5.7.2. Recursos Humanos	102
	5.7.3. Recursos Materiales	102
	5.7.4. Recursos Tecnológicos	102
	5.7.5. Infraestructura	102
<b>5.8.</b>	<b>Cronograma</b>	<b>103</b>
<b>5.9.</b>	<b>Resumen de Sesiones</b>	<b>104</b>

<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>105</b>
-----------------------------------	------------

### **Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Matriz de consistencia	<b>109</b>
<b>Anexo 2.</b> Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin, adaptada por Luis Dávalos (2014)	<b>110</b>
<b>Anexo 3.</b> Carta de Presentación de Institución	<b>111</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1.** Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional según la Prueba Binomial.
- Tabla 2.** Niveles de Confiabilidad y Correlación Ítem-Test.
- Tabla 3.** Baremos.
- Tabla 4.** Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación de Liderazgo Transformacional.
- Tabla 5.** Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al Liderazgo Transformacional.
- Tabla 6.** Resultados del Nivel de “Liderazgo Transformacional”.
- Tabla 7.** Resultados del Nivel del factor “Visión” de la variable Liderazgo Transformacional.
- Tabla 8.** Resultados del Nivel del factor “Comunicación Inspirada” de la variable Liderazgo Transformacional.
- Tabla 9.** Resultados del Nivel del factor “Estimulación Intelectual” de la variable Liderazgo Transformacional.
- Tabla 10.** Resultados del Nivel del factor “Liderazgo de Apoyo” de la variable Liderazgo Transformacional.
- Tabla 11.** Resultados del Nivel del factor “Reconocimiento Personal” de la variable Liderazgo Transformacional.

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1.** Resultados del Nivel de Liderazgo Transformacional.

**Figura 2.** Resultados del Nivel del factor Visión.

**Figura 3.** Resultados del Nivel del factor Comunicación Inspirada.

**Figura 4.** Resultados del Nivel del factor Estimulación Intelectual.

**Figura 5.** Resultados del Nivel del factor Liderazgo de Apoyo.

**Figura 6.** Resultados del Nivel del factor Reconocimiento Personal.

## RESUMEN

La investigación busca alcanzar el objetivo de determinar el Nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana. El desarrollo del mismo, fue empleando un estudio de tipo descriptivo y diseño no experimental. Se utilizó una muestra censal conformada por 31 trabajadores de ambos sexos, 30 hombres y 1 mujer, cuyas edades oscilan entre los 20 y 57 años, la cual estuvo compuesta por 9 oficiales, 17 técnicos - suboficiales y 5 subalternos perteneciente a la población objeto de estudio.

El instrumento de medición aplicado fue: Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004), adaptada a nuestra realidad por Luis Dávalos (2014), el cual evalúa cinco dimensiones. El principal hallazgo del estudio demuestra que la mayor parte del personal militar se encuentra en un Nivel Muy Alto de Liderazgo Transformacional (54,8%). Sin embargo, otros resultados obtenidos indican que respecto a las dimensiones: Comunicación Inspirada (61,3%), Estimulación Intelectual (41,9%) y Reconocimiento Personal (67,7%) alcanzan el Nivel de Muy Alto. Por otro lado, sobre las dimensiones: Visión (54,8%) y Liderazgo de Apoyo (35,5 %) se ubican en el Nivel Promedio.

El valor del estudio efectuado, es la elaboración de un programa de intervención cuya finalidad es fortalecer y repotenciar niveles de Liderazgo Transformacional en el personal militar perteneciente a la Unidad de Infantería del Ejército del Perú.

**Palabras claves:** Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Personal Militar, Visión, Comunicación Inspirada, Estimulación Intelectual, Liderazgo de Apoyo y Reconocimiento Personal.

## ABSTRACT

The research aims to achieve the objective of determining the level of transformational leadership in the military personnel of an infantry unit of the Peruvian Army in metropolitan Lima. The development of the same, was using a descriptive type study and non-experimental design. We used a census sample consisting of 31 workers of both sexes, 30 men and 1 woman, whose ages range from 20 to 57 years, which was composed of 9 officers, 17 Technicians-non-commissioned officers and 5 subordinates belonging to the population under study.

The measuring instrument applied was: the transformational leadership scale of Rafferty and Griffin (2004), adapted to our reality by Luis Dávalos (2014), which evaluates five dimensions. The study's main finding shows that most military personnel are at a very high level of transformational leadership (54.8%). However, other obtained results indicate that with respect to the dimensions: Inspired communication (61.3%), intellectual stimulation (41.9%) and Personal recognition (67.7%) They reach the level of very high. On the other hand, on the dimensions: vision (54.8%) and support leadership (35.5%) They are located on the average level.

The value of the study carried out is the elaboration of an intervention programme aimed at strengthening and enhancing levels of transformational leadership in military personnel belonging to the infantry unit of the Peruvian Army.

**Key words:** Leadership, transformational leadership, military personnel, vision, inspired communication, intellectual stimulation, support leadership and Personal recognition.

## INTRODUCCIÓN

El contenido del presente estudio denominado: Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, posee un alcance de tipo descriptivo y diseño no experimental enmarcado dentro del área organizacional. Su objetivo central está orientado en medir el nivel de Liderazgo Transformacional, considerando las cinco dimensiones mencionadas anteriormente que abarca la Escala de Liderazgo Transformacional propuesta por Rafferty y Griffin en 2004 y adaptada al Perú por Luis Dávalos en el 2014.

La investigación se encuentra distribuida en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se plantea la realidad problemática del impacto que ocasiona poseer, aplicar o introducir el Liderazgo Transformacional en organizaciones, en sus miembros que las conforman y en los líderes que se hayan identificado. Se formula el problema y los objetivos, tanto generales como específicos, así como describir la justificación e importancia del estudio.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico conceptual donde se recopilan antecedentes internacionales y nacionales existentes relacionados a la variable de estudio, Liderazgo Transformacional. Asimismo, se realiza una revisión profunda de las bases teóricas y definiciones conceptuales que la respaldan.

En el Capítulo III, se expone la metodología identificando la variable y su operacionalización. Además, plantea el tipo y diseño de investigación, así como la población y muestra definida, la técnica e instrumento de medición utilizado.

En el Capítulo IV, se explica la técnica de procesamiento empleada, luego se presentan los resultados para ser analizados y discutidos. Posteriormente, a raíz de los hallazgos en el estudio se emiten conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo V, finalmente se plantea un programa de intervención que permita identificar a nuevos líderes o repotenciar a los ya existentes, con el propósito de desarrollar el Liderazgo Transformacional en el personal militar.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

El pasar de los años ha permitido conocer sobre la existencia de personas que a través de sus conocimientos, capacidades y habilidades lograron influir en otras personas en su forma de pensar o actuar. En otros casos, han inspirado y guiado países, organizaciones y equipos de trabajo para la consecución de un propósito en común. (Estrada, 2007). Este tipo de individuos son reconocidos como líderes, cuyo rol fue de vital importancia en el desarrollo de la humanidad.

De acuerdo a estudios realizados y teorías que explican el liderazgo, el éxito de las organizaciones depende en su mayoría de quienes poseen altos mandos, ya sea en cargos gerenciales o jefaturas a nivel de empresas y en el caso de una institución militar, tal como lo plantea la investigación, recae sobre aquellos que tengan en su haber un grado o rango superior dentro de la línea jerárquica. Estos líderes asumen la difícil tarea o muy por el contrario, el gran reto de conducir a su personal hacia la consecución de metas y objetivos propuestos.

Hoy en día, las organizaciones encaminan sus esfuerzos en identificar o potenciar talento humano que se diferencie por contar con habilidades de liderazgo, en vez de seguir relacionándose con jefes tradicionales. Todo esto, debido a que los líderes vienen demostrando gran capacidad para movilizar a sus equipos de trabajo, incidiendo en la motivación, despertando un nuevo compromiso hacia la organización y convirtiéndolos en altamente productivos.

En tal sentido, muchos investigadores se orientaron en descubrir los diferentes tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de ellos, que, a diferencia de otros estilos existentes centrados en generar cambios conservativos, este tipo de liderazgo no se da en una causalidad lineal. El proceso transformacional debe estudiarse por intermedio de los efectos que puedan observarse en los seguidores, lo cual guarda coherencia con su enfoque teórico, donde el comportamiento del grupo es quien define frente a qué tipo de liderazgo estamos y por ende, ante qué proceso motivacional se sujetan los seguidores.

Ante la importancia que se ha dado al liderazgo, se puede decir que: está enfocado hacia las tareas, sobre las personas y otros, apunta a generar cambios de primer y segundo orden. (Bass, 1985). Los de primer orden suelen suceder en ambientes estables, relacionándose con la adaptación y crecimiento de la organización que involucra cambios y aumento de la producción o desempeño. Por otra parte, los de segundo orden son transformaciones del sistema mismo, una reorganización de los elementos. Es decir, involucran cambios en relación a actitudes, creencias, valores y también necesidades. (Vega & Zavala, 2004).

La teoría de Bass, sostiene que el Liderazgo Transformacional demanda cambios de segundo orden, al ser un proceso efectuado entre la relación líder-seguidor. El líder encabeza en forma no directiva al grupo, generando que éstos participen activamente y colaboren democráticamente promoviendo el desarrollo organizacional. Se caracteriza por estimular intelectualmente, ser carismático, persuasivo e inspirar de tal forma que se identifiquen con él y deseen emularlo. Para profundizar la investigación surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es el Nivel de Liderazgo Transformacional utilizado por el personal militar perteneciente a una Unidad de Infantería del Ejército del Perú?

## **A Nivel Internacional**

Según la **Universidad Internacional de Valencia, VIU (2018)**, en su artículo: “El liderazgo transformacional: La cultura de la motivación”, manifiesta que nos encontramos en época de cambio y también a puertas de un cambio de época, donde los modelos de dirección y gestión tradicionales tienen poca relevancia en las empresas modernas, ya que el entorno se muestra muy cambiante. De acuerdo a esta realidad, un concepto clave es el de liderazgo, dónde cada vez y con mayor fuerza toma protagonismo el liderazgo transformacional. Estilo que surge a partir de los estudios de James MacGregor Burns (1978) y Bernard M. Bass (1985), quienes desarrollaron un conjunto de cualidades de los líderes



empresariales valiosos para las organizaciones. El liderazgo transformacional crea cambios positivos en los trabajadores a través del poder de la motivación. Como conclusiones de los dos autores mencionados, estaríamos hablando de cuatro claves para un líder transformacional. 1. Carisma: vocación para desarrollar una línea de trabajo que implique al grupo. Lograr transmitir claramente los objetivos en el camino, debe existir voluntad de arriesgarse aportando nuevas ideas, generando confianza y seguridad en el equipo a cargo. 2. Inspiración: Motivación personal y continua de los trabajadores para el desarrollo de las funciones del modo más satisfactorio para ambos (trabajador y empresa). Descubrir y potenciar las habilidades individuales, buscando lo mejor de cada uno de ellos. 3. Trato personalizado: mirar al trabajador como una persona valiosa una vez comprometido con el proyecto y no pretender compararlo como herramienta para conseguir algún beneficio. 4. Desarrollo intelectual: fomentar la participación y formación, aportar ideas basadas en su conocimiento del entorno y experiencia diaria. Se busca mejorar los procesos.

De acuerdo a lo publicado por la **EAE Business School (2018)**, denominado: “La importancia del liderazgo transformacional”, se conceptualiza que dicho término fue introducido por James McGregor Burns en su libro “Liderazgo”, publicado en 1978. En él, plantea los principios del liderazgo transformacional que durante la práctica es preciso de aplicar: 1. Crear una visión inspiradora del futuro, 2. Motivar a la gente a comprar y creer en la visión, 3. Gestionar la entrega de la visión y 4. Construir relaciones fuertes y basadas en la confianza.

Por otra parte, la **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (2017)**, en su apartado: “Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder”. El estudio permitió analizar la relación entre liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de empleados de países en desarrollo, así como la mediación de la confianza en el líder. La muestra estuvo conformada por 597 empleados que respondieron un cuestionario, siendo pertenecientes a organizaciones colombianas y mexicanas.

Los resultados señalan que el liderazgo transformacional se relaciona de forma

positiva con la satisfacción laboral y negativamente con síntomas de malestar y que estas relaciones están mediadas totalmente por la confianza hacia el líder. No se logró encontrar relación alguna entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico. En conclusión, los resultados confirman la relación descrita en estudios previos, entre liderazgo transformacional, menor malestar psicológico y mayor satisfacción laboral. Sin embargo, sugieren que el efecto del liderazgo transformacional sobre la salud y el bienestar del empleado se limitarían a promover aspectos afectivos de bienestar, pero no del bienestar psicológico. Por lo cual, deben continuarse estudios que revisen a profundidad el significado de los conceptos de bienestar afectivo y psicológico, así como sus diferencias.

Según el **Diario La Estrella de Panamá (2017)**, en su publicación: “El impacto del liderazgo transformacional”. Describe las apreciaciones de Marisol López Osornio, directora de Tlex Institute Panamá. La velocidad que hoy en día atraviesa el mundo de los negocios alcanza valores exponenciales y es vital estar preparado (tener una mente ágil, claridad y controlar las emociones para manejar el estrés diario).

Este panorama donde las empresas y organizaciones desafían volverse entidades innovadoras y competitivas, es necesario contar con un liderazgo transformacional. Este tipo de líder, está basado en el impacto que tiene sobre sus seguidores, transforma a otros para ayudarse mutuamente y así velen por los demás. Se caracteriza por incrementar la motivación, la moral y el rendimiento del grupo. El liderazgo transformacional tiene que ver con todo el ambiente y el equipo de trabajo, desde los gerentes hasta los colaboradores.

Se detalla que, en un ambiente de estrés, donde hay múltiples obligaciones, responsabilidades, poco espacio para compartir ideas, existen colapsos diarios y las personas desean conectarse con su trabajo sintiéndose parte de ella, termina impactando en la salud de los colaboradores y por supuesto en su rendimiento. Los líderes deben poseer herramientas prácticas e innovadoras para desarrollar habilidades socioemocionales, el manejo del cambio y el estrés para crear confianza entre miembros del equipo y potenciar los resultados de

las empresas. Aplicándose en la práctica, esta capacidad ayudará a mantener los siguientes pilares: competitividad, seguridad y confianza del equipo de trabajo. En efecto, las empresas a nivel mundial apuestan por formar líderes que motiven, siendo el líder transformacional una influencia positiva para las organizaciones. Por lo cual, en los últimos años el número de empresas panameñas que están interesadas en formar líderes transformacionales va en aumento, indica López.

Asimismo, la **Revista Iberoamericana de Ciencias (2016)**, publicó: “Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género”. La investigación fue de enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformacional y transaccional de los directivos de una empresa industrial mediante el test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para identificar las diferencias y la relación con el género. Conforme a los resultados, indica que la percepción de los hombres para el estilo transformacional fue más alta y en el caso de las mujeres, el estilo transaccional. La diferencia en la percepción de ambos estilos, resulta significativa en el estilo transformacional. Respecto a las escalas de liderazgo, la variable género no resultó significativa, solamente en la administración. Referente a variables de resultado, la diferencia en la percepción entre ambos géneros resultó significativa para satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad.

**Según la Revista de Comunicación y Salud (2016)**, en su artículo “Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias”, tuvo como objetivo de la revisión conocer sus orígenes teóricos, estilos y modelos de liderazgo transformacional, así como su aplicación y desarrollo en el ámbito sanitario. Durante la revisión bibliográfica realizada en julio 2013 bajo diversas bases de datos electrónicos, se efectuó la búsqueda en tres fases sucesivas, generando la selección final de 204 documentos, estudiados a través de un análisis de contenido: objetivo, abordaje teórico, metodología, resultados y conclusiones.

La bibliografía sitúa el origen del liderazgo transformacional en el contexto de una mayor competitividad, cambio e innovación a nivel organizacional. A partir de finales del siglo XX, surgió un amplio espectro de perspectivas explicativas

sobre los diferentes estilos y modelos del estilo de liderazgo transformacional, dentro de los cuales destaca especialmente el liderazgo de tipo distribuido.

Siguiendo con el estudio, la **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (2016)**, presenta el artículo: “El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo”, en la que se destaca al liderazgo transformacional como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar organizaciones hacia el cambio e innovación. El estudio realizado en el 2015, se desarrolló en 4 organizaciones, (47 directivos y 107 subordinados) en Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra, España.

En base a los resultados se puede concluir que el liderazgo transformacional se asocia con más fuerza que el transaccional a la satisfacción con el líder, la efectividad percibida de este y la motivación a trabajar en el caso de los subordinados. En el caso de los directivos el liderazgo transaccional se asocia con la misma fuerza que el transformacional con la satisfacción y efectividad, mostrando este último una relación más fuerte con la motivación que el transaccional. El liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción.

Por su parte, la **EAE Business School (2014)**, en su publicación denominada “Liderazgo transformacional: el cambio”, manifiesta que frente los clásicos estilos de liderazgo, surge un nuevo modelo, el del liderazgo transformacional. Este liderazgo, cada vez más valorado y demandado en el mundo empresarial, se caracteriza por buscar un cambio, una transformación significativa en la organización, a través del equipo de profesionales que trabajan en ella.

Un líder transformacional posee y domina ciertas habilidades características que les permite transmitir sus ideas, contagiar al resto con su entusiasmo, motivar a sus seguidores, despertar en ellos un compromiso real hacia su figura o imagen y generar un cambio real en la percepción de éstos. Este tipo de líderes cuidan de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, se preocupan por su salud, bienestar y desarrollo, a la vez que paralelamente velan por los intereses que persigue la empresa. Estos líderes poseen la

habilidad para lograr alinear los objetivos personales de los colaboradores con los de la empresa y generar así un compromiso hacia ésta.

## **A Nivel Nacional**

Según la **Revista Científica “Perspectiva” de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, UPAGU (2018)**, publicó su investigación con el nombre: “Identificación del Estilo de Liderazgo en una Empresa Peruana de la Industria Turística”. El propósito del estudio era identificar el estilo de liderazgo predominante en el Hotel Emperador, ubicado en la ciudad de Tacna. Durante el desarrollo, fueron entrevistados la administradora del Hotel y sus seguidores, utilizando como base las investigaciones realizadas por Bruce Avolio y Bernard Bass respecto al Liderazgo de Rango Total, que posee dentro de su teoría tres estilos de liderazgo: 1. Liderazgo Transformacional, 2. Liderazgo Transaccional y 3. Liderazgo de Laissez Faire, los cuales se midieron aplicando el test MLQ 5X, versión corta. Los resultados determinaron que la líder de la organización (administradora) cuenta en mayor cantidad con rasgos del tipo transformacional y por otra parte con ciertas características del estilo de liderazgo transaccional.

La **Revista de Investigaciones Altoandinas (2017)**, comparte el estudio cuyo nombre responde a: “Liderazgo Transformacional y la Gestión Escolar en Instituciones Educativas Primarias”. La investigación mencionada buscó determinar la relación que existe entre el tipo de liderazgo transformacional utilizado por el director y la gestión escolar en instituciones educativas primarias que apliquen el enfoque ambiental, en la ciudad de Ilaye - Puno en el 2016. La investigación tuvo diseño no experimental, transaccional correlacional. La muestra fue conformada por 118 docentes que representaron a la población total de docentes de las 4 instituciones educativas primarias de la zona urbana de la ciudad de Ilaye, Puno. La obtención de los datos se realizó durante los meses de marzo y abril. Respecto a los resultados muestran una correlación significativa entre las dimensiones del tipo de liderazgo transformacional y la gestión escolar; así la motivación inspiradora tuvo un valor  $r = 0.492$ ; la estimulación intelectual alcanzó un valor  $r = 0.72$ , la influencia idealizada un valor  $r = 0.59$ ; la consideración individualizada tuvo un valor  $r = 0.62$  y el rol del

director obtuvo un valor  $r = 0.534$ . Las conclusiones del estudio manifiestan que existe correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar obtenida en la prueba estadística,  $r = 0.681$ .

Continuando con la información, la **Revista de Investigación y Cultura de la Universidad César Vallejo, UCV - Filial Chiclayo (2016)**, en su artículo: “Modelo de Liderazgo Transformacional para los Docentes Universitarios de la Región Lambayeque”, tuvo como objeto de investigación construir un modelo de Liderazgo para docentes Universitarios en la región Lambayeque basado en el enfoque del Liderazgo Transformacional. Los objetivos específicos fueron elaborar el marco teórico, identificar las características de liderazgo del profesor universitario desarrolladas en su práctica laboral en las universidades de la región y analizar los problemas del desempeño laboral. El tipo de estudio fue descriptivo y etnográfico con los métodos sistémico, estructural - funcional y modelación. Los resultados obtenidos ofrecieron un panorama más claro del liderazgo, el cual tiene una tendencia media - baja, indicando que es necesario la influencia del liderazgo en su desempeño como docentes universitarios.

De otro lado, la **Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, UNIA - Pucallpa (2015)** publica: “Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia”. El objetivo se orientó en poder determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la UNIA - Pucallpa durante el año 2015. La hipótesis general respalda que existe relación directa y significativa entre las dos variables mencionadas en los docentes de la UNIA.

La investigación de tipo básica y nivel correlacional, tuvo su metodología descriptiva e hipotética deductiva, con diseño descriptivo - correlacional. Su muestra censal fue de 114 docentes y se recolectaron los datos con la técnica de encuesta, siendo el instrumento un cuestionario. Se obtuvo la confiabilidad con el método de mitades partidas de Rulon y Guttman con valor equivalente a 0,993 y 0,977, la validez se realizó mediante el juicio de expertos y el Alfa de Cronbach obtenido arroja valores de 0,996 y 0,928. Se concluye que con un nivel de significancia del 5 %, existe una relación directa fuerte ( $\rho=0,817$ ) y significativa ( $t=13,14$ ) entre el liderazgo transformacional y clima organizacional

en los docentes de la UNIA. Asimismo, al efectuar el cruce de todas las dimensiones con todas las dimensiones, se aprecia que el coeficiente de correlación en todos los casos es directa y significativa en docentes de la UNIA. Finalmente, la **Revista “Educación” de la Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP (2014)**, en su estudio: “El Liderazgo Transformacional en una Institución Educativa Pública”, indagó cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07, logrando identificar tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director. También se analizaron opiniones facilitadas por los docentes y otros datos obtenidos por los encuestados, a fin de obtener una mejor descripción del liderazgo transformacional en la institución seleccionada.

### **A Nivel Local**

El **Diario Gestión (2018)**, en su nota: “Liderazgo Estratégico”, los términos Liderazgo y Estrategia poseen un alto índice de correlación a largo plazo, en el cual se identifica que una de las principales variables que conducen al fracaso a las empresas son el bajo nivel de liderazgo presente durante la ejecución de sus estrategias. Es decir, si las organizaciones carecen de líderes potenciales, sus probabilidades de obtener éxito disminuyen significativamente, a pesar de que estas cuenten con la mejor planificación estratégica a diferencia de otras.

Mencionan diferentes definiciones extraídas de artículos de revistas indexadas, destacando la de Walumbwa, Lawler y Avolio (2007), donde se indica que la persona líder se comporta según su cultura de forma distinta y los resultados de su gestión están vinculados con el grado de conocimiento de su equipo.

Asimismo, **Universia Perú (2018)**, publicó en su portal de noticias: “¿Qué es un líder transformacional? El cual manifiesta, que las empresas vanguardistas encaminadas a encontrar nuevas formas de trabajo que les permita sobresalir en el mercado actual, deben tener sustancialmente líderes que guíen el trabajo dentro de ellas. En esta línea, el líder será el encargado de influir, orientar y dirigir a los demás integrantes de la organización gracias a su jerarquía o por la confianza ganada en el grupo. Sin embargo, llegar a cumplir las metas

previstas dependerá de las diferentes acciones tomadas y el estilo de liderazgo utilizado, pero dentro de ellos se destaca al líder de tipo transformacional.

Para entender mejor el significado de liderazgo transformacional, es importante mencionar que James MacGregor Burns (1978), fue quien introdujo dicho concepto, definiéndolo como el liderazgo que desarrollan individuos capaces de cambiar las motivaciones, percepciones y expectativas de quienes los rodean.

Los líderes transformacionales se caracterizan de acuerdo a los aportes del investigador Bernard M. Bass (1985) por lo siguiente: 1. Motivar de forma Intelectual, fomentando la creatividad y buscando romper la rutina a fin de encontrar nuevas formas de realizar las tareas tradicionales. 2. Individualismo, además de motivar a todo el equipo también trabajan individualmente con algunos miembros para generar en ellos proactividad. 3. Inspiración, enfocado en lograr mayor productividad a través de sus acciones con el propósito de inspirar y transmitir a los demás trabajando con pasión y compromiso. 4. Modelo a seguir, por la confianza desarrollada en el equipo, estos buscan imitarlo, de esta forma puedan replicar y aspiren convertirse en futuros líderes.

En efecto, la presencia de líderes transformacionales resulta positivo tanto en empresarios, emprendedores y responsables de organizaciones, así como para los colaboradores, ya que desarrolla en ellos compromiso con sus empresas. Por lo tanto, este tipo de líder obtiene profundos cambios, más aún resultan útiles en aquellas organizaciones donde fomenten la creatividad e innovación.

Según el **Diario Correo (2018)**, en su artículo “12 tipos de liderazgo empresarial: Escoge el más adecuado para tu empresa”. De acuerdo a ASAE (Center for Association Leadership), indica que el tipo de liderazgo es la forma en que una persona utiliza el poder para liderar a otras y que la selección del estilo dependerá de la función del líder, sus seguidores y también la situación.

Asimismo, menciona que en la investigación realizada se identificó a 12 tipos de Liderazgo en los que se tiende a dirigir a otras personas u organizaciones y que podrían ajustarse a nuestra situación u organización actual. Se detallan brevemente estos estilos de la siguiente forma: 1. Liderazgo Autocrático,



caracterizado por centrarse en el jefe, donde el líder tiene el don de mando y la responsabilidad directa, sin consultarles o hacer partícipes a los subordinados.

2. Liderazgo Democrático, basado en los aportes y mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones, pero es el líder quién al final tiene el deber. Según el estudio, el liderazgo más aceptado. 3. Liderazgo Estratégico, dirigido a una audiencia más amplia que busca un equipo de alto rendimiento.

Tomando en consideración la variable en cuestión, destacamos el 4. Liderazgo Transformacional, que en comparación a los demás se diferencia por intentar emprender el cambio en las organizaciones a través de uno mismo, grupos y otros. En ese sentido, los líderes transformacionales se destacan de otros por generar más compromiso, satisfacción y mayor rendimiento en los seguidores, motivándolos a superar sus expectativas e impulsando el empoderamiento.

Continuando con el listado, tenemos otros estilos tales como: 5. Liderazgo de Equipo, la cual está sujeta a la dirección, propósito y proyección del grupo en el futuro. El líder se enfoca en la mente y las emociones, teniendo como desafío conseguir el éxito. 6. Liderazgo Transcultural, requiere de líderes que se adapten, sean efectivos y trabajen en entornos distintos, mayormente en organizaciones internacionales. 7. Liderazgo Facilitador, aunque depende bastante de mediciones y resultados, su efectividad está ligada a la eficacia en el monitoreo de la dinámica de trabajo del grupo durante el proceso. 8. Liderazgo de Laissez-Faire, las áreas o empleados definen como trabajar al tener pocas o nulas interferencias en sus actividades. Según la investigación, es el estilo menos satisfactorio y eficaz.

Por último, se describen los tipos de liderazgos restantes compuestos por el 9. Liderazgo Transaccional, basado en un proceso de intercambio que mantiene el statu quo, en el cual los seguidores son recompensados por acatar las órdenes del líder. 10. Coaching de Liderazgo, posee líderes que motivan e inspiran en mejorar el desempeño a sus seguidores con una adecuada enseñanza y supervisión. 11. Liderazgo Carismático, se distingue del líder populista porque este estilo implica transformar valores y creencias entre los

seguidores. 12. Liderazgo Visionario, el cual requiere de líderes que admitan que los procesos y métodos se deben gracias a la presencia de las personas.

Según **RPP Noticias (2016)**, mediante un contenido patrocinado por CENTRUM publica: “¿Para qué sirve el liderazgo transformacional?” Destaca que este tipo de liderazgo se conoce como liderazgo carismático. Aplicarlo a la práctica representa apostar por ejecutar modificaciones en las estructuras de las empresas y personal que lo componen, con la gran diferencia de que no se imponen criterios propios, sino que el líder transformacional se encarga de convencer a la organización de realizar cambios con la participación de todos. Sin duda, un liderazgo que escapa del clásico modelo jerárquico. En este caso, el líder transformacional asume a cada individuo como alguien único, con ciertas habilidades, pero con diferentes necesidades y situaciones personales.

De ese modo, si se está convencido en transformar una realidad laboral, la publicación sugiere llevar a cabo las siguientes acciones: Pasión en el trabajo, asumiendo que la pasión es una emoción que se transmite, no se puede pretender cambiar al equipo si uno mismo no confía en lograr el cambio. Predicar con el ejemplo, ser un modelo y enseñar a través del ejemplo. Estimular al equipo, incentivar la participación activa, dialogar y asignar desafíos para repotenciarlos. Cuidar de cada miembro, demostrarle al equipo que realmente te preocupan, es conociéndolos individualmente, así se crearán vínculos y un mejor compromiso. Motivarlos, como motor del cambio es importante saber cómo motivar al equipo y también de qué forma poder reconocer o recompensar sus esfuerzos individuales o a nivel grupal.

Cabe precisar que el tema a tratar no es independiente o exclusivo de algún sector laboral o área en especial, sino que también puede manifestarse a nivel de organización en otros rubros. Prueba de ello, es el artículo: “Liderazgo Transformacional”, publicado por el **Diario Expreso (2017)**, donde orienta el tema al plano deportivo, haciendo mención a la clasificación de la Selección Peruana de Fútbol al Mundial Rusia 2018 después de 36 años. Se describen las muchas interrogantes y con ellas explicaciones sobre qué se hizo de diferente durante esas últimas clasificatorias, pero sin olvidar que el concepto

de liderazgo transformacional tiene incidencia tanto en el fútbol como en la economía.

Describen los diversos tipos de liderazgo mencionados anteriormente: 1. Liderazgo Delegativo, 2. Liderazgo Autocrático, 3. El Liderazgo Democrático, 4. Liderazgo Transaccional y 5. El Liderazgo Transformacional, este último, aquél que se trabaja a mediano o largo plazo y en donde predomina el factor comunicación. Estos líderes transformacionales, se caracterizan por centrarse en los valores e ideas, suelen tener una personalidad muy definida y claridad en su visión, que les permite generar cambios tanto en expectativas y motivaciones.

Claramente, el liderazgo ejercido por el entrenador Ricardo Gareca con sus jugadores fue el Transformacional, logrando influenciar en su plantel y directamente en el resultado de los partidos. El autor, considera esta grata experiencia como un potencial ejemplo de extrapolación para las organizaciones.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es el nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿Cuál es el nivel de visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?

¿Cuál es el nivel de comunicación inspirada en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?

¿Cuál es el nivel de estimulación intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?

¿Cuál es el nivel de liderazgo de apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?

¿Cuál es el nivel de reconocimiento personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar el nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Determinar el nivel de visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

Determinar el nivel de comunicación inspirada en el personal militar de Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

Determinar el nivel de estimulación intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

Determinar el nivel de liderazgo de apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

Determinar el nivel de reconocimiento personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

#### **1.4. Justificación e Importancia**

Actualmente, la globalización, exige a las organizaciones sean capaces de adaptarse frente a las situaciones que se presenten en su ambiente, para ser competitivas y mantener su imagen. En tal sentido, la buena gestión del talento humano es primordial, ya que constituye el activo más valioso de un organismo. Bajo este panorama, el liderazgo transformacional busca que tanto el líder como sus seguidores obtengan un cambio interno, modificando valores, motivaciones y actitudes generando una visión compartida para la organización. Por lo tanto, resulta trascendental identificar el estilo de liderazgo más ad hoc para ejercerlos en todos los niveles, logrando cumplir con los objetivos planteados y desarrollar integralmente a los colaboradores. (Cruz- Ortiz, Salanova & Martínez, 2013).

El fenómeno del liderazgo ha sido extensamente estudiado en diferentes áreas civiles (empresas, educación, deporte y otros), así como en el contexto militar. Sobre este último, el presente trabajo de investigación se desarrolla dentro de un escenario militar, pretendiendo determinar el grado o nivel relativo al liderazgo transformacional en el personal de una Unidad de Infantería del Ejército Peruano. De lo anterior mencionado, se infiere que el estudio permitirá además de conseguir establecer el nivel de la variable, también facilitará a analizar qué características y rasgos de conducta evidencian los colaboradores y también a descubrir las dimensiones que predominan en este liderazgo.

En síntesis, los procesos de dirección o habilidades para la conducción que demandan las entidades militares, exigen responder interrogantes tales como qué estilo de liderazgo resulta más eficaz a la hora de tomar decisiones frente a la ambigüedad, diversidad cultural, normativa y múltiples pautas. Aunque habitualmente, en materia de práctica esté basada en mayor medida al estilo de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1990). En concordancia con tal apreciación, se argumenta que los militares reflexivos y buenos administradores de las profesiones, promueven en sí mismos y en sus subalternos hábitos que desarrollan y mejoran el caudal de conocimientos subyacentes a la profesión. (Paparone y Reed, 2008; pág. 67).

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes

##### 2.1.1. Internacionales

Molina, D. (2018) en Ecuador investigó: **“Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement de colaboradores administrativos de una Empresa Farmacéutica en Quito”**, el objetivo consistió en determinar la relación del liderazgo transformacional y engagement de los colaboradores administrativos de una empresa farmacéutica. El estudio tuvo enfoque mixto correlacional y se dividió en dos fases: 1. Cuantitativa y 2. Cualitativa. La muestra total estuvo conformada por 43 personas, compuesta por 15 personas del Área de Talento Humano, 13 personas de Operaciones y 12 personas de Marketing, más los 3 líderes de las áreas mencionadas. Los instrumentos de evaluación para la primera fase fueron: Test de Rafferty y Griffin para medir Liderazgo Transformacional y el UWES (Utrecht Work Engagement) para medir el Engagement. Para la segunda fase, se utilizaron preguntas estructuradas mediante un grupo focal, el cual tuvo un alcance correlacional.

La finalidad de la investigación buscó comprender y demostrar como el liderazgo transformacional puede fomentar el incremento de compromiso en los trabajadores, mejorar su productividad y el rendimiento. Posteriormente, los resultados permitieron que los responsables propongan y promuevan acciones que generen el bienestar psicológico en los colaboradores dentro de la organización.

Por otro lado, Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W. & Durán, S. (2017) en Colombia publicaron en “Desarrollo Gerencial”, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar, la investigación titulada: **“Liderazgo Transformacional como Estrategia de Adaptación en la Gestión Logística Empresarial”**. El objetivo fue analizar la influencia del Liderazgo

transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística, destacando que dicho tipo de liderazgo tomó relevancia, en virtud de los resultados obtenidos a nivel individual, grupal u organizacional. Dentro del marco mencionado, el estudio fue de tipo descriptivo y documental, bajo un enfoque del paradigma positivista. Los resultados señalan que los rápidos, continuos cambios y dinamismo del sector logístico actual, ha generado que los directivos al mando de organizaciones posean mayores cualidades de un líder transformacional. La conclusión indica que este liderazgo representa una estrategia para la adaptación de la gestión logística en las empresas.

Asimismo, Machado, L. (2016) en la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia, presenta el artículo cuyo nombre es: **“El Liderazgo Transformacional como clave de éxito para obtener un equipo de trabajo altamente productivo”**. En la cual se tuvo como meta general, exponer de qué manera influye e impacta el uso de este tipo de liderazgo, gerenciando equipos de trabajo. Asimismo, presentar a grandes rasgos las características y cualidades que posee un líder transformacional, logrando mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores. El artículo manifiesta como conclusiones que los líderes transformacionales consiguen en sus colaboradores, no solo el cumplimiento de los objetivos trazados, sino además, compromiso y fidelidad.

Dicho estilo, fomenta a otros tipos de liderazgo que ya son efectivos, a integrar una mayor sensibilidad y calidad humana. Además, cuando se es dirigido bajo un liderazgo transformacional, visiblemente el grupo será altamente influenciado en inspiración, confianza, motivación, desarrollo, crecimiento y logrando que los intereses colectivos primen sobre los individuales.

Por su lado, Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2016) en Venezuela realizaron el estudio: **“Liderazgo Transformacional y su incidencia en la Gestión Docente: El caso de un Colegio en el Norte de Chile”**, el cual fue publicado en la Revista “Interciencia” y cuya

finalidad central era determinar un perfil docente y la incidencia positiva del liderazgo transformacional en la gestión docente de una organización educativa privada ubicada en la ciudad de Antofagasta, Chile.

Metodológicamente, esta indagación se enmarca en la línea cuantitativa correlacional. Los análisis que se conjugan, son aproximaciones que favorecen el tema del liderazgo y permiten identificar un factor necesario que ha impulsado aplicaciones en la gestión educativa. Los resultados sugieren que es de importancia disponer de un instrumento funcional acerca de las estrategias, que permitan alinear la organización con el nivel de dimensiones asociadas a la aplicación del instrumento y su posible campo de utilidad en otras organizaciones educativas.

A su vez, Silva, A. (2015) en Ecuador presentó su estudio: **“Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la Sub Gerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR”**. El objetivo principal fue buscar establecer la relación existente entre el liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios de la Subgerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR. La investigación fue de tipo correlacional y diseño no experimental. Se utilizó como muestra a la población en su totalidad equivalente a 40 funcionarios, compuestos por 1 Sub Gerente, 3 Jefes de las Áreas de Vinculación, Capacitación y Desarrollo y 36 subordinados de las áreas mencionadas. El instrumento aplicado fue el MLQ forma 5x corta, adaptada a Chile por Vega y Zavala (2004) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral diseñado por la misma autora. Los resultados evidencian que los líderes considerados como transformacionales se asocian con niveles más elevados de Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad, elevando así la motivación y compromiso de sus subordinados. El estudio sugiere involucrar a los colaboradores en las prácticas activas de dicho tipo de liderazgo para potenciar su desarrollo profesional y generar satisfacción.

Hernández, T., Corichi, A., Martínez, E., & Fuentes, B. (2015) en México



realizaron un estudio denominado: **“Liderazgo transformacional del personal médico en institución pública del sector salud”**, el propósito de la investigación fue identificar el estilo de dirección que prevalece en el personal médico, siendo asociados con algunas variables demográficas y también organizacionales en una institución pública del sector salud. El método empleado fue de tipo descriptivo correlacional. Se utilizó una muestra de 252 trabajadores, compuesta por 232 médicos y 20 directivos, teniendo como principales criterios de inclusión que el personal ocupe una plaza de base o confianza, que laboren en el turno matutino, vespertino y nocturno de cualquier área y acepten participar del estudio. El instrumento de medición utilizado fue el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5x de Bass y Avolio (2000), adaptada a México por Mendoza (2005) y con algunos ajustes de acuerdo a las características de la población objetivo. El estudio dejó como conclusión identificar al liderazgo transformacional como el estilo predominante, donde las variables más significativas, producto de la correlación estadística efectuada, son: la edad, antigüedad y el número de pacientes que atienden los trabajadores.

En relación al tema, García, C. & López, G. (2014) en España desarrollan la investigación: **“Liderazgo Transformacional y Auténtico en organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa”**. La presente tesis se centró en el estudio del liderazgo transformacional y auténtico planteando un modelo que relacione el liderazgo con la identificación grupal, la justicia organizacional, la cohesión y la potencia grupal. El estudio se orienta al contexto organizacional constituido por las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSED). Se plantean tres investigaciones: 1. Se plantea un modelo exploratorio que relaciona el liderazgo transformacional y la potencia grupal, donde se analiza el rol mediador de la identificación y cohesión grupal en pelotones de unidades operativas del Ejército de Tierra español.

2. Se estudia la relación liderazgo auténtico, identificación y cohesión grupal, planteando el posible efecto mediador en equipos de trabajo en organizaciones productivas de la justicia organizacional, tanto entre el

liderazgo auténtico e identificación grupal, como entre liderazgo auténtico y cohesión grupal. 3. Se analiza las relaciones entre liderazgo auténtico, cohesión e identificación grupal en unidades de la policía y bomberos.

El tamaño del grupo seleccionado para realizar las investigaciones, estuvo conformada por el pequeño grupo, el pelotón, grupo operativo y la brigada. Respecto a los resultados de los estudios según su orden, se puede decir: 1. Explica que la influencia del liderazgo transformacional sobre la potencia grupal se debe en parte, a la identificación con el grupo y cohesión grupal. 2. Sugiere que en organizaciones productivas, el liderazgo auténtico favorece la percepción de justicia organizacional en los empleados y a su vez, facilita la cohesión grupal y la identificación con la organización. 3. Subraya la existencia de una relación indirecta a través de la identificación grupal, entre liderazgo auténtico y la cohesión grupal.

Cruz, Y. & Rodea, M. (2014) en México presentan su tesis: **“Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textil, Municipio Ixtapaluca)**. El motivo de la investigación responde a diagnosticar que factores del Liderazgo Transformacional influyen en la productividad, con el propósito de sugerir cambios para los empleados de la empresa textil. La investigación bajo el enfoque cualitativo, fue de tipo descriptiva y de diseño no experimental, lo que permitirá realizar un análisis de la situación actual de la empresa. Los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado, manifiesta que todos los empleados necesitan cierto porcentaje para convertirse en líderes transformacionales, por lo cual finalmente se proponen y sugieren acciones inmediatas de cambio que ayudarán a cada individuo a alcanzar el punto máximo como este tipo de líder, al considerarlo como un proceso.

Finalmente, Ahumada, M. & Caro, A. (2014) en Chile realizan un estudio nombrado: **“Liderazgo Transformacional y Confianza Organizacional en funcionarios de Municipalidades Rurales de la región de Maule”**,

tuvo el propósito de identificar la relación entre confianza organizacional y liderazgo transformacional. La investigación fue de tipo no experimental, diseño transversal bajo la metodología cuantitativa, incluyendo análisis descriptivos, correlacionales y comparativos. La muestra fue de 117 funcionarios de dos Municipios Rurales de la Región del Maule en Chile, se utilizó la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin, adaptada por Salanova en el 2012. Los resultados indican que se encontró una relación positiva moderada entre ambas variables, es decir se encuentra presente en ambos municipios, probablemente porque las instituciones tienen la misma naturaleza.

### **2.1.2. Nacionales**

Mauli, J. (2018) en Lima estudia: **“Liderazgo Transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación - UNE”**, tuvo como propósito de investigación determinar la relación que existe entre el liderazgo transformador y la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación - UNE, 2011. El estudio de tipo tecnológica, tuvo un enfoque cuantitativo y utilizó el método descriptivo y un diseño descriptivo correlacional. La población estuvo compuesta por 44 docentes, para hallar la muestra se efectuó el muestreo no probabilístico eligiendo como participantes a 44 docentes. Para la recolección de datos se aplicaron cuestionarios, se tabularon los datos y se trabajó con el Software SPSS v.22. Los resultados anuncian que con un nivel de confianza del 95%, el liderazgo transformador se relaciona directamente con la gestión administrativa de la calidad del Colegio Experimental de Aplicación - UNE, 2011 ( $p < 0.05$ ).

Respecto al contexto actual de la investigación, Autorapazo, J. (2017) presenta su estudio en Lima denominado: **“Liderazgo Transformacional y Asertividad en el personal de una Institución Militar del Callao, 2017”**. En dicha investigación, el objetivo fue establecer la relación entre el Liderazgo transformacional y la asertividad en el personal de una institución militar del Callao. La metodología aplica

un muestreo no probabilístico intencional, empleando criterios de inclusión y exclusión, cuya muestra es de 132 trabajadores (civiles y militares) compuesto por hombres y mujeres. Los instrumentos para medir liderazgo transformacional y asertividad respectivamente son: Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin y el Test de Asertividad de Rathus, que fueron validados por criterio de 5 jueces expertos, sin eliminar ningún ítem en ambas pruebas. Respecto a la confiabilidad, se utilizó el Alfa de Cronbach, obteniendo el 0,883 para Liderazgo Transformacional y el 0,807 para Asertividad. Los resultados arrojaron que no existe relación significativa entre ambas variables porque se obtuvo un valor  $Rho=0.15$  y un nivel de significancia  $Ns=0.085$  mayor a 0.05 ( $p>0.05$ ).

De otro lado, Chambilla, B. (2017) en Arequipa desarrolla la tesis: **“Estilo de Liderazgo Transformacional del equipo directivo y Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua 2017”**. Su objetivo pretendió determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Rafael Díaz de Moquegua, 2017. El estudio responde a una investigación no experimental, de tipo correlacional descriptiva y diseño transversal o transaccional correlacional. La muestra consiste en 25 docentes de la Institución Educativa “Rafael Díaz”. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario sobre liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional. Los resultados de la relación directa entre las variables, acepta la hipótesis general propuesta,  $H_a$ . Concluyendo así que existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional del equipo directivo y el comportamiento organizacional en la Institución Educativa “Rafael Díaz” de Moquegua, año 2017.

Para Crespo, E. & Pardo, M. (2017) en su investigación ejecutada en Lima: **“Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en el Departamento de Soporte Técnico de la empresa Visual Cont SAC,**

**SJL - 2015**”, tuvo como propósito central de su estudio, analizar las relaciones entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo Visual Cont S.A.C. La investigación fue de tipo descriptiva correlacional y con diseño no experimental. Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario cerrado compuesto de preguntas estructuradas para medir el liderazgo transformacional y el clima organizacional. La población sujeta a la investigación estuvo conformada por 10 trabajadores de la empresa, cuya muestra también es de 10 trabajadores según la calculadora de muestras de Economic & Marketing S.C., con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. De acuerdo a los resultados, se indica que sí existen correlaciones significativas y positivas entre ambas variables, el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Por otra parte, los esfuerzos por adecuar una herramienta de evaluación existente de un contexto a otro, se dio a través de Samán, J. (2016) en Lima con su estudio nombrado: **“Adaptación de la Escala de Liderazgo Transformacional de Alannah Rafferty y Mark Griffin en trabajadores de una empresa de servicio, del Distrito de Independencia, Lima 2016”**, el cual se basó en el proceso de adaptación de la Escala de Liderazgo Transformacional de Alannah Rafferty y Mark Griffin al área organizacional, utilizando a trabajadores de una empresa de servicio del Distrito de Independencia, Lima 2016.

La información de la escala mencionada proporciona datos apoyados en la aplicación a una muestra de 2500 personas en el sector educación, el cual ahora fue estudiado en el contexto organizacional con una muestra menor. Para su validez se realizó un criterio de jueces, se estudió el análisis factorial, los resultados se procesaron mediante el estadístico de Aiken y también se obtuvo su confiabilidad, a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Por último, se proporcionaron las puntuaciones (baremos), determinando tres niveles: Bajo, Medio y Alto. El resultado concluye que un 30% de la población total se ubicó en el Nivel Alto de la Escala de Liderazgo Transformacional.

Del mismo modo, Montero, J. (2016) efectuó el tema: **“Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en los supervisores de un Call Center del Centro de Lima, 2016”**. Los instrumentos aplicados para el recojo de datos fueron: Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004), adaptado a Perú por Dávalos (2014) y la Escala de Satisfacción Laboral de Palma (1999). Se trabajó con una muestra total de 450 supervisores (mayores de 18 años y de ambos géneros).

La investigación obtuvo como resultados trascendentales que existe una relación significativa y altamente positiva entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ( $r= 0.861^{**}$ ). Asimismo, se encontró que el 44% de los supervisores presentan un liderazgo transformacional, además, un 60% de los mismos evidencia tener una alta satisfacción. En relación a las correlaciones, éstas son significativas y altamente positivas entre las 5 dimensiones de la Escala de Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral ( $r= .742^{**}$ ,  $r=.741^{**}$ ,  $r=.787^{**}$  y  $r= .757^{**}$ ,  $r=.783^{**}$ ) respectivamente.

Sin embargo, extendiendo los saberes a la realidad militar, Castañeda, J. (2015) en Trujillo despliega su investigación: **“Modelo de Evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú”**, siendo el objetivo general plasmar una propuesta de modelo de evaluación del liderazgo para los oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército del Perú. El método aplicado fue mixto y de tipo descriptivo. Las fuentes utilizadas para recolectar datos a nivel cualitativo fueron una guía de entrevista para los Oficiales de la JEMGE y entrevistas a Oficiales que ocupen cargos administrativos de RR.HH. Para adquirir la información a nivel cuantitativo se elaboraron encuestas (13 ítems) tipo Likert para Oficiales, personal vinculado a su formación y Técnicos - Suboficiales, con autorización del Jefe EMGE. La muestra tuvo a 137 militares activos (61 Oficiales y 76 Técnicos y Suboficiales).

Los resultados indican que el modelo que más se percibe en la institución es el autoritario, siendo este, el más efectivo para impulsar el logro de metas.

Finalmente, Dávalos, L. (2014) en su proceso de búsqueda por adaptar un test psicométrico a nuestro medio local y sirva como instrumento de investigación, propone la tesis llamada: **“Estandarización de la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin en docentes de educación básica regular de colegios nacionales de Villa El Salvador, 2014”**. En dicho estudio, se estableció propiedades psicométricas de la Escala de Liderazgo Transformacional basado en el modelo teórico de Bass, el cual utilizó una muestra de 980 docentes de educación básica regular de centros educativos nacionales del distrito Villa El Salvador (UGEL 01).

Los resultados estadísticos demostraron que la escala posee adecuadas propiedades psicométricas, obteniendo validez de contenido y nivel de homogeneidad. Respecto al análisis factorial, arrojó 6 factores pero el bajo puntaje en la consistencia interna se optó por un modelo factorial de 5 áreas. Sobre la confiabilidad, se encontró en las áreas niveles de Alfa de Cronbach que oscilan entre 0.714 y 0.821, y en total de 0.734.

Por último, las variables: sexo, edad o nivel de enseñanza no instauran diferencias significativas sobre liderazgo transformacional en los docentes de Educación Básica regular, por tanto, se hizo un baremo total.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

#### **2.2.1.1. Conceptos**

En la actualidad, el líder es visto como figura central de una organización por su productividad. Por ende, se reconoce su importancia y es motivo de estudio, aunque no haya sido fácil comprender quiénes son o no líderes (Bennis & Nanus, 2008). El siguiente cuadro detalla conceptos.

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Conceptos de Liderazgo</b>
<b>More</b>	<b>1927</b>	Habilidad para impresionar a la voluntad del líder de los dirigidos e inducir la obediencia, respeto, lealtad y la cooperación.
<b>Hemphill &amp; Coons</b>	<b>1957</b>	Es el compromiso de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia una meta común.
<b>Burns</b>	<b>1978</b>	Proceso recíproco de movilización de personas con motivos y valores, recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y de conflicto, a fin de alcanzar las metas independientemente o mutuamente.
<b>Katz &amp; Kahn</b>	<b>1978</b>	Aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de directrices habituales de la organización.
<b>Rauch &amp; Behling</b>	<b>1984</b>	Es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.
<b>Kotter</b>	<b>1990</b>	Proceso de movilizar un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.
<b>Chiavenato</b>	<b>2001</b>	Influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para conseguir uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.
<b>Meyer &amp; Slechta</b>	<b>2004</b>	Es lograr los resultados específicos y beneficiosos a través de las personas.
<b>Agüera Ibáñez</b>	<b>2004</b>	Proceso por el cual una persona despliega su capacidad de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.
<b>Bennis &amp; Nanus</b>	<b>2008</b>	Fuerza central que se encuentra en las organizaciones de éxito, y que para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión.
<b>Navarro</b>	<b>2009</b>	Capacidad de influir, motivar y permitir que otras personas contribuyan a la eficacia y el éxito de las empresas de las que son miembros.
<b>Lussier &amp; Achua</b>	<b>2010</b>	Proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales a través del cambio.
<b>Northouse</b>	<b>2013</b>	Es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común.



### 2.2.1.2. Elementos del Liderazgo

Los elementos clave a considerar dentro de los conceptos de liderazgo previamente mencionados son los siguientes:

- **Líder(es):** Por lo general se le reconoce como líder a la persona que cumple funciones de jefe, guía o número uno que está a cargo de una organización (Alles, 2012). También son identificados como líderes a aquellos que en ciertas circunstancias ejercen gran influencia sobre los demás (Campos Santelices, 1985). No obstante, Lussier & Achua (2010) sostienen que no todos los gerentes tienen la capacidad de influir.
- **Seguidores:** Son personas que se influyen entre sí y comparten responsabilidades hacia el propósito de alcanzar objetivos en común. (Navarro, 2009). Según Lussier & Achua (2010), los seguidores reciben influencia directa de los líderes. Por otro lado, Bennis & Nanus (2008), afirman que los seguidores son quienes se adhieren al ejemplo.
- **Influencia:** Para Cruz Torres (2014), es el grado o habilidad de persuadir y ejercer autoridad sobre un grupo de personas con el propósito de alcanzar resultados. Asimismo Lussier & Achua (2010, pág. 7), la sindicán como el proceso de un líder para comunicar sus ideas, ganar aceptación y motivar a los seguidores a respaldar e implementar las ideas a través del cambio. Desde otra perspectiva, Maxwell (2014, pág. 73) declara enfáticamente que para lograr medir verdaderamente el liderazgo es por la influencia, nada más y nada menos. Por lo tanto, Yukl (2008) agrega sobre la influencia que es trascendental para las organizaciones, porque trasciende a sus pares, superiores y clientes.
- **Objetivos Organizacionales o Interés Colectivo:** Representa el resultado al que aspira lograr tanto los líderes como los seguidores (Lussier & Achua, 2010). En tal sentido, los objetivos deberán ser claros y estar definidos, de ser posible deben estar escritos, detallados bajo un plan de acción y alineados con la misión empresarial. (Maestro, 2009).

### 2.2.1.3. Estilos de Liderazgo

Un gran número de autores han realizado publicaciones relacionadas a los estilos de liderazgo y en su mayoría, basados en criterios personales, suposiciones, intuiciones y experiencias.

Desde otro lado, existen investigaciones fundamentadas en encuestas que tuvieron la finalidad de agrupar estilos de liderazgo. Uno de ellos, es el propuesto por Goleman (2015) que menciona seis formas de liderar:

- **Estilo Visionario:** Motiva al personal a compartir un sueño, obteniendo el compromiso de ellos con los objetivos y estrategias de la organización.
- **Estilo Entrenador:** Detecta fortalezas y debilidades en los para acoplarlos en aspiraciones personales y laborales.
- **Estilo Asociativo:** Centrado en la gente y las emociones que vivencias, más que en los propios resultados.
- **Estilo Democrático:** El líder genera respeto y confianza, permitiendo que los demás expresen sus ideas y a la hora de tomar decisiones, considera las propuestas de sus seguidores.
- **Estilo Ejemplar:** Desafía a los seguidores a lograr un alto rendimiento, ofreciendo su ejemplo para comprometerlos a imitarlo.
- **Estilo Coercitivo:** Orientado netamente a los resultados, no fomenta en los empleados la participación u opiniones.

El origen de los estilos de liderazgo está asociado con las teorías y/o modelos de liderazgo, por lo cual, dichos estilos representan la combinación de rasgos, habilidades y conductas que los líderes utilizan o emulan cuando interactúan con los seguidores en situaciones determinadas.

#### 2.2.1.4. Teorías del Liderazgo

Según Palomo (2014), existen cuatro principales teorías clásicas del liderazgo, los cuáles definen a los estilos de liderazgo. Estos son:

**A. Como Rasgo de Personalidad**, considerado el primer enfoque de estudio de varios autores que buscaban identificar las cualidades habituales presentes en los líderes. Un estudio a destacar fue el desarrollado por Gibb (1969), quien indicó que el liderazgo es una función interactiva de la situación social y de la personalidad.

**B. Como Conducta**, la cual define a los líderes en función de su comportamiento. Los estudios más relevantes fueron:

- ❖ Universidad de Ohio, investigaciones hechas después de la II guerra mundial que determinaron dos dimensiones de liderazgo. El primero, denominado comportamiento de estructura de inicio (enfocado en la ejecución de tareas) y el segundo, llamado comportamiento de consideración (centrado en el empleado), (Lussier & Achua, 2010). Como resultado se obtuvo cuatro estilos: alta consideración, baja estructura y alta consideración, alta estructura y alta consideración (Palomo, 2014).
- ❖ Universidad de Michigan, en el estudio que pretendía encontrar las características del comportamiento relacionado con la eficacia del desempeño, se logró establecer dos dimensiones de liderazgo: centrado en las personas o empleados y el centrado en los resultados u orientado a la producción (Robbins & DeCenzo, 2002). En este estudio, se propone 4 estilos: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo (Palomo, 2014).
- ❖ La Malla Gerencial de Blake y Mouton, identificó dos dimensiones: interés en las personas y producción, derivando 4 estilos: Laissez-Faire, club social, de tarea, de mediocridad y de compromiso.

**C. La Aproximación Humanista**, propuesta por McGregor (2006), explicaba la armonía entre los intereses de la organización con la del individuo respecto a su realidad personal. Su teoría clasifica los siguientes estilos: Teoría X, en la cual sostiene que las personas realizan solo lo que su organización le exige hacer a través de sus directores, sin considerar sus opiniones y metas personales. Por otra parte, la Teoría Y, liderazgo basado en principios sociales y valores humanos que destaca las iniciativas individuales (Chiavenato, 2001).

**D. Por Contingencia**, surgida luego de la década de 1960, intentan explicar el estilo apropiado de acuerdo a la situación, al líder y a los seguidores, una vez que no evidencian la existencia de un mejor estilo que se adapte a cualquier condición. (Lussier & Achua, 2010).

- ❖ El modelo de liderazgo por contingencia desarrollado por Fred. Fiedler (1951), parte del supuesto de que el comportamiento del líder, el control de la situación y la motivación desarrollan al grupo. Los factores que condicionan este estilo son: la relación líder-miembros en base al grado de confianza existente; la estructura o definición de la tarea y el poder del puesto (Palomo, 2014).
- ❖ La teoría y modelo de liderazgo trayectoria-meta desarrollada por Robert House y publicado por M. Evans (1971), explica como los líderes logran incrementar la motivación de sus seguidores para la consecución de metas personales y de la organización. Se puede decir que este modelo reconoce el estilo de liderazgo adecuado a la situación para potenciar el desempeño y la satisfacción laboral (Lussier & Achua, 2010). Los estilos de liderazgo fundamentados son: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro.
- ❖ El modelo normativo o participativo de Vroom & Yetton (1973), propone tomar decisiones sujeto a 3 estilos básicos de dirección: autocrático, consultivo y de grupo. Este modelo fue revisado por Vroom & Jago (1988), teniendo como mejoras el centrarse en los

diversos grados de liderazgo participativo y el destacar como los niveles de participación influyen sobre la calidad y responsabilidad de las decisiones. (Daft, 2015). Los estilos basados en participar en la toma de decisiones de Vroom son: decidir, consultar en forma individual, consultar grupalmente, facilitar y delegar.

- ❖ En la década de los 50', Tannenbaum & Warren desarrollaron la teoría y modelo del continuo de liderazgo, enfocándose en el uso del liderazgo ubicado en un continuo, abarcando el liderazgo centrado en el jefe (líder y liderazgo centrado en los subordinados (seguidores) para enfrentar la situación (tiempo). Son 7 estilos, desde el autocrático hasta el participativo (Lussier & Achua, 2010).

Durante los últimos tiempos surgieron nuevos enfoques contemporáneos de liderazgo, se detallan brevemente a continuación los más relevantes:

- E. Enfoque Situacional**, desarrollada por Blanchard (1967) y basada en dos dimensiones: la estructura (conducta de la tarea o comportamiento de la dirección) y consideración (conducta de la relación o comportamiento de apoyo), (Duribe, 2004). Los estilos derivados de este liderazgo son: estilo de dirección, estilo de entrenamiento o coaching, estilo de apoyo y el de delegación.
- F. Liderazgo Visionario**, modelo orientado a la proyección visual o estado de futuro que desea el líder y los seguidores, a través de un lazo de confianza y afecto generado por el líder. Se plantean dimensiones como: previsión, retrovisión, visión mundial, percepción profunda, visión periférica y revisión. (Palomo, 2014).
- G. Liderazgo Carismático**, este comportamiento tiene efectos para obtener una atracción personal de los seguidores, declarar una visión retadora y mejorar las concepciones personales de los mismos. (Lussier & Achua, 2010). Este liderazgo se refiere a la percepción que tienen los seguidores en relación a su líder (Palomo, 2014).

- H. Liderazgo Transaccional**, tal como lo menciona su nombre se enfoca en la transacción de la relación entre líder-seguidor, se centra en los intereses individuales o grupales sin prestarle suficiente importancia a la motivación de alcanzar objetivos organizacionales (Palomo, 2014). Yukl (2008), añade que este liderazgo motiva el realizar un intercambio recíproco de beneficios.
- I. Liderazgo Transformacional**, conocido como liderazgo inspirador, este modelo busca que la conducta de los líderes logre influir en sus seguidores. (Yukl, 2008). En tal sentido, Lussier & Achua (2010), destacan que la presencia de este liderazgo se direcciona más en la visión del líder que sobre las atribuciones de los seguidores.

## **2.2.2. Liderazgo Transformacional**

### **2.2.2.1. Orígenes e Implicancias Generales**

El concepto del liderazgo transformacional fue abriéndose paso a través de un proceso evolutivo que consideraron diversas teorías, algunas de las cuales terminaron siendo absorbidas por este estilo de liderazgo. Uno de los primeros conceptos que forma parte de la construcción del conocimiento en que derivó la teoría del liderazgo transformacional fue el propuesto por Weber (1947), describiéndolo como una forma particular de liderazgo que se desarrolla por medio del establecimiento psicológico y social del líder con los seguidores; siendo este un líder revolucionario, trascendental y que suele romper lo tradicional. Este líder emerge en tiempos de crisis y con un efecto efímero (Antonakis y House, 2002).

En los años 1970 y 1980, la atención de los investigadores se dirigían a tomar en cuenta las características presentadas por los líderes, pero esta vez en función de su efectividad en el plano organizacional (Safferstone, 2005). En tal contexto, algunos tipos de liderazgo descritos inicialmente en el marco de estudios sociológicos y políticos fueron trasladados o migraron hacia el ámbito de las organizaciones.

Este fue el caso del liderazgo transformacional identificado por Burns (1978), que describe a este líder como aquél que reconoce y explora una necesidad o demanda de un seguidor, a través de comprender motivos potenciales que tiene y con ello, satisfacer las necesidades de éste al involucrarlo como un todo integral. El resultado conlleva a establecer una relación de mutua estimulación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales.

A su vez, Burns (1978) describe el liderazgo transaccional al mismo tiempo que el transformacional. Para el transaccional, el autor lo define con la simplicidad de tratarse de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio. Sin embargo, el entender el liderazgo transformacional no resultaba algo sencillo, por lo cual, Burns (2003) decidió discernir entre dos formas de cambio. Desde el primer tipo, el cambio consistiría en sustituir una cosa por otra en una acción de intercambio (transaccional) y por otra parte, el segundo tipo implica un cambio más profundo, se trata de causar una metamorfosis completa, transformar radicalmente la forma o el carácter, es una modificación de una condición original a otra distinta (transformacional).

Asimismo, mientras que Burns hacía dicho planteamiento desde la consideración de elementos de la vida del líder (perspectiva biográfica), el Centro de Estudios del Liderazgo de la Universidad del Estado de Nueva York, encabezado por Bass, hacía otro abordaje (perspectiva psicológica) basado en la propuesta de Burns. Por su parte, Bass y Avolio, entre 1985 y 1990 operacionalizan los conceptos de liderazgo transformacional por intermedio de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo. En éste, enriquecido por la investigación empírica incluyen nuevas conductas (Pearce et al., 2003), como:

- Transmitir la sensación de que se tiene una gran una misión.
- Delegar autoridad y la formación de los seguidores.
- Énfasis en la resolución de problemas y el uso del razonamiento.

A partir de los años 80', los estudios empíricos formulaban hipótesis de que los líderes carismáticos y transformacionales producían un mejor desempeño en sus seguidores, además de mejorar su motivación y satisfacción a diferencia de otro tipo de líderes (Conger, Kanungo y Menon, 2000; Bass y Riggio, 2006). En tanto, es a mediados de esta década que parecía haber conceso entre distintos autores, respecto a que el líder carismático podía considerarse dentro del espectro del líder transformacional (Bass, House, Tichy y Devanna, 2004).

Con ello, diversos autores como Bass, Conger y Kanungo (Folger, et. al. 2004) desarrollaron modelos teóricos e instrumentos para investigar el liderazgo transformacional y el carismático. Mientras que Bass y Avolio, comenzaron a establecer una diferencia entre las teorías iniciales de Weber relacionado al carisma, en la que se mostraba a hombre con capacidades extraordinarias, para ofrecer una perspectiva diferente, más orientado a lo conductual y pragmático (Folger, et. al., 2004).

#### **2.2.2.2. Características del Liderazgo Transformacional**

Los líderes transformacionales son plenamente conscientes de la importancia de su aportación a los seguidores durante el proceso de transformación, por lo cual muchas de las características están relacionadas con su capacidad de conseguir cambios en las personas.

Palomo (2014), menciona las características más trascendentales que predomina en este tipo de líder:

- **Creatividad**, capacidad para crear nuevas formas de arreglar los problemas, se busca establecer nuevas prácticas e innovar.
- **Interactividad**, capacidad para generar la suficiente confianza como para conocer las necesidades y mantener una postura abierta de comunicación y participación. Esta actitud les permite a los líderes transformacionales cambiar los resultados.



- **Visión**, comunicar y darle participación protagónica a los colaboradores de la desea visión es la característica más importante. La visión debe estar orientada tanto para los individuos como para la organización. (Bennis & Nanus, 1985).
- **Empowerment**, no habrá desarrollo en los colaboradores si el líder no les otorga la libertad necesaria para que sean responsables de sus acciones e ideas. Es muy necesaria en las organizaciones de hoy en día, ya que como herramienta permite generar satisfacción.
- **Pasión**, representa el motor del líder transformacional con el que lograr transmitir ese ímpetu por la misión y las personas.
- **Ética**, se refiere al proceder apropiado tanto en la gestión, dirección y logro de objetivos. Estos líderes son éticos en todo momento, en la toma de decisiones como en las relaciones con otras personas.
- **Prestigio**, orientado a ser un líder íntegro y también parecerlo. Es el resultado de una confianza ganada y de una conducta intachable.
- **Orientación hacia las personas**, es lo que diferencia al líder transformacional con el transaccional. Su preocupación por las necesidades individuales hace que los líderes incorporen sus objetivos de los colaboradores a los de la organización.
- **Desarrollo de los colaboradores**, hace referencia a la atención y apoyo que hacen los líderes transformacionales a sus seguidores.
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores**, el control y la supervisión no son rasgos que predominan en este líder, ya que se preocupan por ser asesores, formadores y facilitadores.
- **Coherencia en sus acciones**, las prácticas y comportamientos de estos líderes se alinean a la misión, visión y valores organizacionales

### 2.2.2.3. Tipos de Liderazgo Transformacional

En virtud de que este tipo de liderazgo puede darse en contextos y situaciones distintas en las que debe responder, Pawar (2003), sostiene que deben existir diferentes tipos de líderes transformacionales.

Burns (1978), en su idea original plantea tres tipos de líderes en el contexto social, aunque no sean reconocidos en categorías. Todos ellos presentan características, pero destacan en algo específico. Estos son:

- A. Liderazgo Intelectual:** trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Presenta una conciencia de propósito.
- B. Liderazgo Reformador:** posee habilidades políticas excepcionales, se muestra estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral y con gran poder de negociación.
- C. Liderazgo Revolucionario:** encabeza una transformación de todo un sistema, es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Siguiendo la perspectiva de Pawar y Eastman (1997), tenemos al polo positivo, que es más receptivo al liderazgo transformacional, pero no es sustituto de él. Por otro lado, el polo negativo, que es menos receptivo a este tipo de liderazgo, por lo que el líder deberá neutralizar el contexto para desarrollar el compromiso organizacional con su visión.

De este planteamiento se deriva que el líder transformacional puede asumir dos tipos de roles:

- Aprovechar el contexto que se presenta, en el caso del polo positivo
- Confrontar el contexto presentado, cuando se trate del polo negativo.

### **2.3. Definiciones Conceptuales**

Algunas revisiones en la teoría y la práctica en términos de avance, evidencian cómo la definición del liderazgo transformacional viene tomando forma y fuerza, tanto en su desarrollo como en investigaciones. (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007).

Por lo tanto, el objetivo de este punto específico es integrar aquellas definiciones que posibiliten la comprensión del estado actual de la variable y proponer líneas de estudios a futuro.

El Liderazgo Transformacional, según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004), significa cambiar la base motivacional de los seguidores desde una motivación regular hasta producir compromiso. Los líderes transformacionales, elevan los deseos de logro y desarrollo personal de los seguidores, obteniendo de estos un rendimiento que supere sus expectativas, modificando a su vez actitudes, valores y culturas, en comparación de que solo cumplan con determinadas acciones.

La Fuente y Diego (2008), manifiestan que el liderazgo transformacional implica a todos aquellos que conforman una organización y no es de exclusividad del personal ejecutivo de mayor nivel.

Además, es considerado como un proceso que provoca algún cambio notorio en las actitudes de los integrantes y fomenta compromiso cambiando los objetivos y estrategias, implicando la influencia del líder transformacional sobre sus seguidores para que estos se conviertan en agentes de cambio.

Para Koontz y Weihrich (2003), los líderes que practican el estilo transformacional son capaces de articular una visión e inspirar a sus seguidores. Poseen la capacidad de motivar, moldear una cultura completa y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Por su parte, Lussier y Achua (2002), describen la teoría del liderazgo transformacional como centrada en los resultados que consiguen los líderes y no en las características de los seguidores. Por tanto, existe la necesidad de tener líderes transformacionales para enfrentar los desafíos.

Desde otra perspectiva, el liderazgo transformacional es visto como un proceso en el cual un sujeto entabla y crea conexiones con otros, donde ambos elevan su motivación y moral, en este caso, el líder como los seguidores. El líder ayuda a sus seguidores a desarrollar su máximo potencial para satisfacer necesidades y motivaciones (Northouse, 2001).

Según Smith y Peterson (1990), explican que respecto al liderazgo transformacional, el líder no tiene un intercambio económico, político o psicológico con el seguidor, por eso se genera un vínculo mutuo y duradero, que no se desvanece porque no gira entorno a la satisfacción de un beneficio. Asimismo, implica que el líder debe tener mayor sensibilidad con los deseos y necesidades de cada seguidor.

Bass y Bass (2008), explica que en el liderazgo transformacional, el líder pide a los seguidores transformar sus propios intereses por el bien grupal, de la organización o sociedad para terminar la necesidad de un desarrollo automático mayor que su necesidad del momento.

Los diferentes estudios llevados a cabo no se limitan solo a estos conceptos propuestos, pero se les entiende como aquellos más representativos en lo que respecta al liderazgo transformacional. Una de ellas, por ejemplo es la que se ha visto reflejada en el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) diseñado por Bass y Avolio (1990, 1993) y sus posteriores revisiones.

Por otra parte, Rafferty y Griffin (2004), basados en una revisión profunda del MLQ y la investigación generada por este instrumento, proponen una redefinición del modelo presentado sobre el liderazgo transformacional y su correspondiente medida, en la cual determinan cinco dimensiones.

Dichos autores mencionados e investigaciones posteriores, muestran la evidencia empírica de la estructura factorial del constructo, donde se atienden y describen estas cinco dimensiones. (Cruz-Ortiz et al., 2013).

### **2.3.1. Visión**

Definida como la expresión de un cuadro idealizado del futuro fundamentado entorno a los valores de la organización.

### **2.3.2. Comunicación Inspirada**

Es la expresión de aquellos mensajes o declaraciones positivas y alentadoras sobre la organización, que permiten la construcción de motivación y la confianza.

### **2.3.3. Estimulación Intelectual**

Promueve el interés de los empleados, la sensibilización y el aumento de la capacidad para afrontar los problemas de nuevas formas.

### **2.3.4. Liderazgo de Apoyo**

Es la demostración de preocupación del líder por sus colaboradores, teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

### **2.3.5. Reconocimiento Personal**

Referido a la provisión de recompensas, elogios y reconocimiento por los esfuerzos y el logro de metas específicas.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.4. Tipo y Diseño de Investigación**

Dentro de las diversas formas de clasificar los tipos de investigación, Dankhe (1986), los cataloga según su alcance como: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas.

Hyman (1955), se limita a clasificar las investigaciones en descriptivas y explicativas, dándoles la denominación de “encuestas”, asumiendo que la herramienta principal para la obtención de datos es esta última.

##### **2.4.1.1. Tipo**

El propósito del investigador con frecuencia es describir eventos y situaciones, es decir, busca evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir, por lo cual, el investigador en este tipo de estudio debe ser capaz de definir qué va a medir y cómo va a lograr tal precisión. Asimismo, debe especificar quién o quiénes deben ser incluidos en la medición. (Selltiz, 1965).

El objetivo central de los estudios descriptivos es: medir con precisión una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población. (Hyman, 1955). Por lo tanto, se requiere un amplio conocimiento de la realidad que se investiga para formular las preguntas que se buscan responder. (Dankhe, 1986).

A tal efecto, en función de los objetivos, el presente estudio se enmarca dentro de una investigación de carácter descriptiva. Puesto que permitirá medir la información recolectada para comprender su descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de cómo se manifiesta el fenómeno estudiado, en base a la realidad del escenario planteado. (Tamayo, 1998).

### **2.4.2. Diseño**

Ferreres (1997), señala que el diseño delimita inicialmente el estudio y así se pueda conseguir el éxito deseado, el cual puede ser flexible sin permanecer estático, ya que durante la evolución de la investigación tiene la posibilidad de cambiar en función a las acciones que se realicen.

No obstante, el diseño de investigación es una estrategia general que adopta el estudioso como forma de abordar un problema determinado, permitiéndole identificar los pasos a seguir para efectuar el estudio. (Altuve y Rivas, 1998; pág. 231).

Por su parte, el proceso en esta investigación será bajo un diseño no experimental de corte transversal. En efecto, no se construye una situación específica si no que se observa las que existen, puesto que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado para luego analizarlos. (Santa Palella y Feliberto Martins 2010; pág. 87)

## **2.5. Población y Muestra**

### **2.5.1.1. Población**

La población de estudio está conformada por 31 personas de ambos sexos, 30 hombres y 1 mujer, pertenecientes a la Unidad de Infantería del Ejército del Perú.

### **2.5.1.2. Muestra**

El tipo de muestro es censal, pues se seleccionó al 100 % de la población objetivo, estando representada por los 31 colaboradores (personal militar). La Unidad de Infantería del Ejército del Perú de Lima Metropolitana, está compuesta por 9 oficiales, 17 técnicos - suboficiales y 5 subalternos.

## 2.6. Identificación de la Variable y Operacionalización

### 2.6.1. Identificación de la Variable

El Liderazgo Transformacional se define como un agente motivador, generador de cambios positivos en los seguidores y la organización; promueve la confianza, admiración, lealtad y respeto mutuo. (Bass, 1985). El objetivo general del estudio, es determinar el nivel de Liderazgo Transformacional del personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

### 2.6.2. Operacionalización

Respecto a la variable, los autores Rafferty y Griffin consiguen elaborar la Escala de LT, basándose en la teoría propuesta por Bass, Avolio y House.

VARIABLE	DIMENSIONES	PESO	N ÍTEMS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
L I D E R A Z G O  T R A N S F O R M A C I O N A L	Visión	20	3	1,2,3	- Muy Bajo (0 – 7) - Bajo - Promedio (8 – 10) - Alto (11) - Muy Alto (12 – 15)
	Comunicación Inspirada	20	3	4,5,6	- Muy Bajo (0 – 8) - Bajo (9) - Promedio (10 – 11) - Alto (12) - Muy Alto (13 – 15)
	Estimulación Intelectual	20	3	7,8,9	- Muy Bajo (0 – 8) - Bajo (9) - Promedio (10 – 11) - Alto - Muy Alto (12 – 15)
	Liderazgo de Apoyo	20	3	10,11,12	- Muy Bajo (0 – 9) - Bajo - Promedio (10 – 11) - Alto (12) - Muy Alto (13 – 15)
	Reconocimiento Personal	20	3	13,14,15	- Muy Bajo (0 – 9) - Bajo (10) - Promedio (11 – 12) - Alto - Muy Alto (13 – 15)



## 2.7. Técnicas e Instrumentos de Evaluación y Diagnóstico

En el presente estudio, la encuesta será la técnica seleccionada para la recolección de datos. Respecto al instrumento de medición y evaluación, se aplicará la Escala de Liderazgo Transformacional de Alannah Rafferty y Mark Griffin, estandarizada en Perú por Luis Dávalos Zevallos en 2014.

### 2.7.1. Ficha Técnica

- **Nombre de la Prueba** : Escala de Liderazgo Transformacional
- **Autores** : Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin
- **Año** : 2004
- **Administración** : Individual o Colectiva para Adultos
- **Duración** : Sin límite de tiempo (10 a 15 minutos apróx.)
- **Áreas de la Prueba** : Se consideran 5 dimensiones basadas en la teoría del liderazgo transformacional de Bass, Avolio y House (1998).

*VISIÓN*: Es la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

*COMUNICACIÓN INSPIRADA*: Es la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

*ESTIMULACIÓN INTELECTUAL*: Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

*LIDERAZGO DE APOYO*: Se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

*RECONOCIMIENTO PERSONAL*: Provisión de recompensas, el elogio y el reconocimiento de esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

- **Instrucciones:** Este cuestionario contiene una serie de afirmaciones. Lea cada una de ellas e indique con qué frecuencia ocurre en usted las acciones descritas en las frases. Para ello cuenta con cinco (5) alternativas de respuestas:
  - ☐ Rara vez o Nunca.
  - ☐ Pocas veces.
  - ☐ A veces.
  - ☐ Con mucha frecuencia o Siempre.
  - ☐ Muy frecuentemente o Siempre.
  
- **Calificación:** La prueba es una escala tipo Likert con 5 niveles, donde 1 es “raras veces o nunca”, mientras que 5 se refiere a “muy frecuente o siempre”. La puntuación en el ítem 3 es inversa. Se suman todas las repuestas y se procede a sacar el promedio, luego se identifica en que rango se encuentra según los baremos.

### 2.7.2. Validez y Confiabilidad de la Prueba Original

- **Validez:**

Rafferty y Griffin (2004), hallaron la validez de constructo de la prueba, determinando que posee 5 factores claramente definidos.

- **Confiabilidad:**

Rafferty y Griffin (2004), hallaron el Alfa de Cronbach de cada dimensión o sub escala:

- *Visión:* Posee un Alfa de Cronbach de 0,82.
- *Estimulación Intelectual:* Posee un Alfa de Cronbach de 0,84.
- *Comunicación inspiradora:* Posee un Alfa de Cronbach de 0,88.
- *Liderazgo de Apoyo:* Posee un Alfa de Cronbach de 0,95.
- *Reconocimiento Personal:* Posee un Alfa de Cronbach de 0,96.

### 2.7.3. Adaptación de la Prueba

- **Muestra:** Se tuvo como población a 2,500 docentes de ambos sexos, de educación básica regular de colegios nacionales, cuyas edades oscilan entre 30 y 65 años, de Villa El Salvador. La muestra fue conformada por 890 docentes de 7 colegios seleccionados al azar.

### 2.7.4. Validez

**Tabla 1.**

*Validez de contenido de la Escala de Liderazgo Transformacional según Prueba Binomial.*

Prueba Binomial						
		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
J1	Grupo 1	1	14	.93	.50	.001
	Grupo 2	0	1	.07		
J2	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J3	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J4	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J5	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J6	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J7	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J8	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J9	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		
J10	Grupo 1	1	15	1.00	.50	.000
	Grupo 2	0	0	.00		

En la tabla los resultados son menores a 0.05, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$  para los ítems, es decir, sí hay concordancia entre los jueces, por lo tanto, la prueba de 15 ítems tiene validez de contenido.

### 2.7.5. Confiabilidad

#### ▪ Alfa de Cronbach

Se observa la media y la correlación ítem-test corregida de cada uno de los ítems y su grado de relación con el test total. Sobre la correlación elemento-total corregida en todos los ítems es superior a 0,20 (Kline, 1993, pág. 176), significa que todos los ítems miden la misma dimensión que el test en su conjunto, es decir, el Liderazgo Transformacional.

**Tabla 2.**

*Niveles de Confiabilidad y Correlación Ítem-Test.*

	Estadísticos total-elemento			
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	50.77	11.231	.679	.703
P2	50.72	11.258	.674	.725
P3	52.09	11.428	.750	.705
P4	50.89	10.918	.681	.696
P5	50.79	10.805	.676	.737
P6	50.92	10.691	.685	.705
P7	50.90	10.967	.690	.739
P8	50.95	11.269	.729	.690
P9	50.79	11.050	.676	.723
P10	50.61	11.288	.725	.743
P11	50.67	11.027	.671	.727
P12	50.75	10.692	.663	.742
P13	50.60	10.841	.658	.727
P14	50.68	10.619	.738	.705
P15	50.54	10.658	.731	.706

Asimismo, los niveles de confiabilidad según el Alfa de Cronbach de cada uno de los componentes oscilan entre 0.714 y 0.821.

El Alfa de Cronbach del Test Total es de 0.734, implicando un nivel Alto de Confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 567).

### 2.7.6. Baremación

**Tabla 3.**  
*Baremos.*

Nivel	PC	VISION	C. INSPIRADA	E. INTELLECTUAL	L. DE APOYO	R. PERSONAL	TOTAL	PC
<b>MUY BAJO</b>	1	0 a 6	0 a 7	0 a 7	0 a 7	0 a 7	0 a 45	1
	2			8	8	8	46	2
	3						47	3
	4	7					48	4
	5							5
	6		8		9			6
	7						49	7
	8					9		8
	9							9
<b>BAJO</b>	10						50	10
	15		9					15
	20			9		10	51	20
<b>PROMEDIO</b>	25	8			10		52	25
	30							30
	35						53	35
	40	9	10	10				40
	45					11		45
	50						54	50
	55				11			55
	60						55	60
	65	10						65
	70		11	11				70
<b>ALTO</b>	75					12	56	75
	80				12			80
	85	11	12				57	85
	90						58	90
<b>MUY ALTO</b>	91			12	13			91
	92					13		92
	93						59	93
	94							94
	95	12					60	95
	96				14			96
	97		13	13				97
	98					14	61	98
		13 a					62 a	
	99	15	14 a 15	14 a 15	15	15	75	99
<b>Media</b>		9.85	10.83	10.78	11.41	11.60	54.46	<b>M</b>
<b>DS</b>		1.567	1.503	1.35	1.44	1.43	3.475	<b>DS</b>

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. Procesamiento de Resultados

Al lograrse la recolección de datos, se procedió a actuar de la siguiente forma:

- Se inició tabulando la información para ser codificada, seguidamente se trasladó a una base de datos utilizando la herramienta computarizada Excel 2016 y el programa estadístico de IBM SPSS versión 22, respectivamente.
- Se asignó la distribución de frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes) referentes a las dimensiones del instrumento de investigación.
- Se aplicó técnicas estadísticas: Valor Máx. y Mín. / Media Aritmética.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

#### 4.2. Presentación de Resultados

**Tabla 4.**

*Medidas estadísticas descriptivas de la variable Liderazgo Transformacional.*

<b><u>Estadísticos</u></b>		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		
<b>N</b>	Válido	31
	Perdidos	0
<b>Media</b>		58,84
<b>Mínimo</b>		46
<b>Máximo</b>		74

El estudio realizado en 31 sujetos pertenecientes a una Unidad de Infantería sobre Liderazgo Transformacional, da como interpretación los siguientes datos:

- Una media de 58,84 que se categoriza como “Muy Alto”
- Un valor mínimo de 46 que se categoriza como “Muy Bajo”
- Un valor máximo de 74 que se categoriza como “Muy Alto”

**Tabla 5.**

*Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes al Liderazgo Transformacional.*

<b><u>Estadísticos</u></b>						
		<b>VISIÓN</b>	<b>COMUNI. INSPIRADA</b>	<b>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</b>	<b>LIDERAZGO DE APOYO</b>	<b>RECONOC. PERSONAL</b>
<b>N</b>	Válido	31	31	31	31	31
	Perdidos	0	0	0	0	0
<b>Media</b>		10,10	12,77	10,97	11,81	13,19
<b>Mínimo</b>		7	9	8	7	9
<b>Máximo</b>		15	15	15	15	15

En los factores que conforman a la variable de Liderazgo Transformacional, podemos observar los resultados siguientes:

❖ En el factor de “VISIÓN” se puede observar:

- Una media de 10,10 categorizado como “Promedio”
- Un minino de 7 categorizado como “Muy Bajo”
- Un máximo de 15 categorizado categorizar como “Muy Alto”

❖ En el factor de “COMUNICACIÓN INSPIRADA” se puede observar:

- Una media de 12,77 categorizado como “Muy Alto “
- Un minino de 9 categorizado como “Bajo”
- Un máximo de 15 categorizado como “Muy Alto”

❖ En el factor de “ESTIMULACIÓN INTELECTUAL” se puede observar:

- Una media de 10,97 categorizado como “Promedio”
- Un minino de 8 categorizado como “Muy Bajo”
- Un máximo de 15 categorizado como “Muy Alto”

❖ En el factor de “LIDERAZGO DE APOYO” se puede observar:

- Una media de 11,81 categorizado como “Alto”
- Un minino de 7 categorizado como “Muy Bajo”
- Un máximo de 15 categorizado como “Muy Alto”

❖ En el factor de “RECONOCIMIENTO PERSONAL” se puede observar:

- Una media de 13,19 categorizado como “Muy Alto”
- Un minino de 9 categorizado como “Muy Bajo”
- Un máximo de 15 categorizado como “Muy Alto”

Respecto a los resultados mencionados, a continuación, se presentarán las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, referente al Liderazgo Transformacional y sus factores correspondientes.

**Tabla 6.**

*Resultados del Nivel de “Liderazgo Transformacional”.*

**NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	4	12,9	12,9	12,9
	PROMEDIO	9	29,0	29,0	41,9
	ALTO	1	3,2	3,2	45,2
	MUY ALTO	17	54,8	54,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

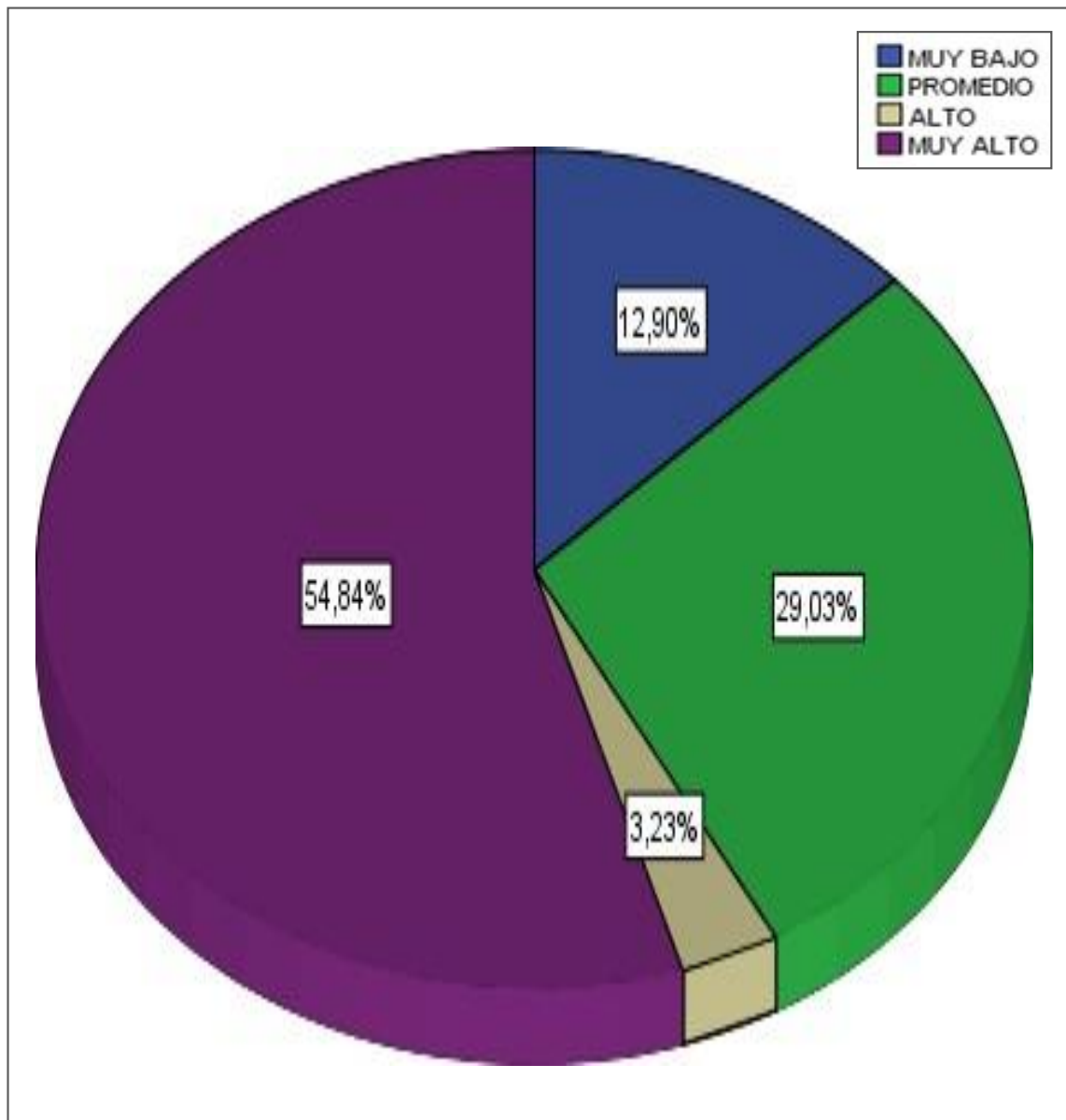
**Comentario:**

El Nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

- 54,8 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 29,0 % se considera la categoría “Promedio”
- 12,9 % se considera la categoría “Muy Bajo”
- 3,2 % se considera la categoría “Alto”



## NIVEL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



**Figura 1.**

*Resultados del Nivel de Liderazgo Transformacional.*

### **Comentario:**

El Nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar perteneciente a una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera en “Muy Alto” obteniendo como resultado:

- 54,84 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 3,23 % se considera la categoría “Alto”

**Tabla 7.**

*Nivel factor “Visión” de la variable Liderazgo Transformacional.*

**NIVEL DEL FACTOR VISIÓN**

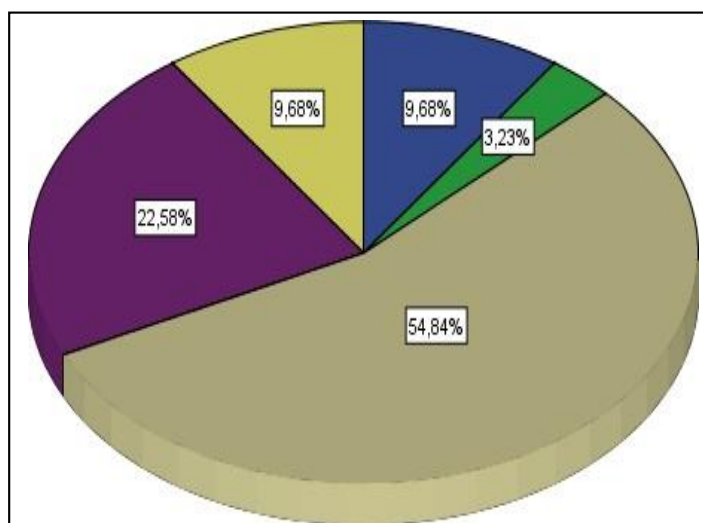
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	3	9,7	9,7	9,7
	BAJO	1	3,2	3,2	12,9
	PROMEDIO	17	54,8	54,8	67,7
	ALTO	7	22,6	22,6	90,3
	MUY ALTO	3	9,7	9,7	100,0
Total		31	100,0	100,0	

**Comentario:**

El Nivel del factor Visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Promedio” obteniendo el resultado:

- 54,8 % se considera la categoría “Promedio”
- 22,6 % se considera la categoría “Alto”
- 9,7 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 9,7 % se considera la categoría “Muy Bajo”
- 3,2 % se considera la categoría “Bajo”

**NIVEL DEL FACTOR VISIÓN**



**Figura 2.**

*Resultados del Nivel del factor Visión.*



El Nivel del factor Visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Promedio” obteniendo:

- 54,84 % se considera la categoría “Promedio”
- 3,23 % se considera la categoría “Bajo”

**Tabla 8.**

*Nivel factor “Comunicación Inspirada” de la variable Liderazgo Transformacional.*

**NIVEL DEL FACTOR COMUNICACIÓN INSPIRADA**

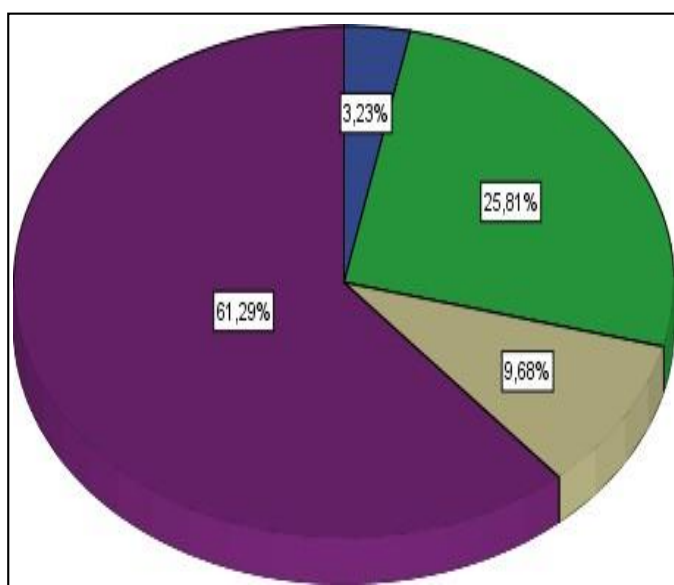
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	BAJO	1	3,2	3,2	3,2
	PROMEDIO	8	25,8	25,8	29,0
	ALTO	3	9,7	9,7	38,7
	MUY ALTO	19	61,3	61,3	100,0
Total		31	100,0	100,0	

**Comentario:**

El Nivel del factor Comunicación Inspirada en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

- 61,3 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 25,8 % se considera la categoría “Promedio”
- 9,7 % se considera la categoría “Alto”
- 3,2 % se considera la categoría “Bajo”

**NIVEL DEL FACTOR COMUNICACIÓN INSPIRADA**



**Figura 3.**

*Resultados del Nivel del factor Comunicación Inspirada.*



El Nivel del factor Comunicación Inspirada en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

- 61,3 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 3,2 % se considera la categoría “Bajo”

**Tabla 9.**

*Nivel factor “Estimulación Intelectual” de la variable Liderazgo Transformacional.*

**NIVEL DEL FACTOR ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**

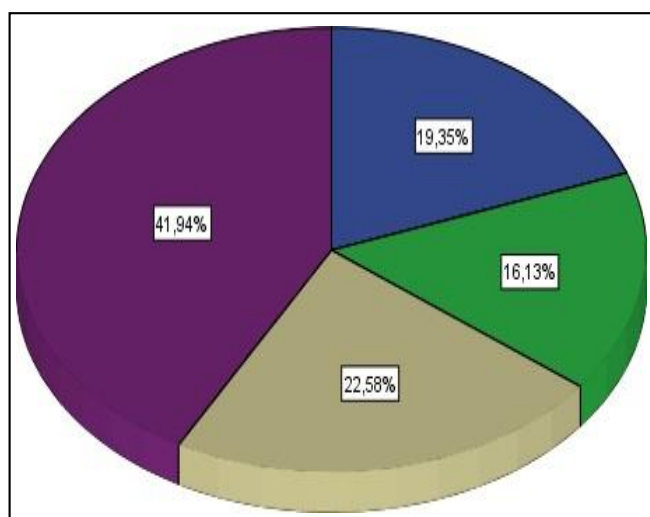
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	6	19,4	19,4	19,4
	BAJO	5	16,1	16,1	35,5
	PROMEDIO	7	22,6	22,6	58,1
	MUY ALTO	13	41,9	41,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

**Comentario:**

El Nivel del factor Estimulación Intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

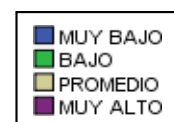
- 41,9 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 22,6 % se considera la categoría “Promedio”
- 19,4 % se considera la categoría “Muy Bajo”
- 16,1 % se considera la categoría “Bajo”

**NIVEL DEL FACTOR ESTIMULACIÓN INTELECTUAL**



**Figura 4.**

*Resultados del Nivel del factor Estimulación Intelectual.*



El Nivel del factor Estimulación Intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

- 41,9 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 16,1 % se considera la categoría “Bajo”

**Tabla 10.**

*Nivel factor “Liderazgo de Apoyo” de la variable Liderazgo Transformacional.*

**NIVEL DEL FACTOR LIDERAZGO DE APOYO**

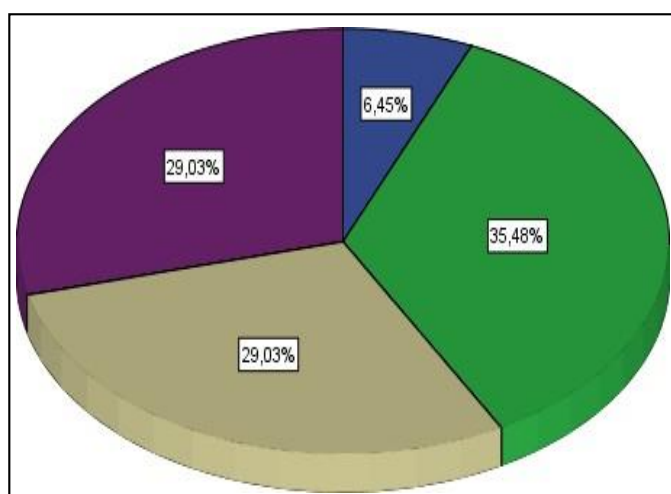
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	2	6,5	6,5	6,5
	PROMEDIO	11	35,5	35,5	41,9
	ALTO	9	29,0	29,0	71,0
	MUY ALTO	9	29,0	29,0	100,0
Total		31	100,0	100,0	

**Comentario:**

El Nivel del factor Liderazgo de Apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Promedio” obteniendo:

- 35,5 % se considera la categoría “Promedio”
- 29,0 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 29,0 % se considera la categoría “Alto”
- 6,5 % se considera la categoría “Muy Bajo”

**NIVEL DEL FACTOR LIDERAZGO DE APOYO**



**Figura 5.**

*Resultados del Nivel del factor Liderazgo de Apoyo.*



El Nivel del factor Liderazgo de Apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Promedio” obteniendo:

- 35,5 % se considera la categoría “Promedio”
- 6,5 % se considera la categoría “Muy Bajo”

**Tabla 11.**

*Nivel factor “Reconocimiento Personal” de la variable Liderazgo Transformacional.*

**NIVEL DEL FACTOR RECONOCIMIENTO PERSONAL**

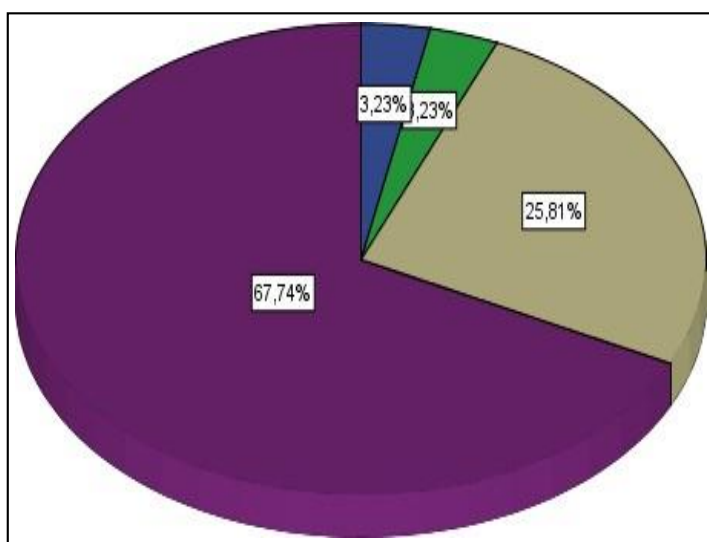
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	MUY BAJO	1	3,2	3,2	3,2
	BAJO	1	3,2	3,2	6,5
	PROMEDIO	8	25,8	25,8	32,3
	MUY ALTO	21	67,7	67,7	100,0
Total		31	100,0	100,0	

**Comentario:**

El Nivel del factor Reconocimiento Personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

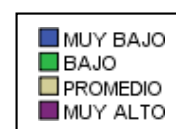
- 67,7 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 25,8 % se considera la categoría “Promedio”
- 3,2 % se considera la categoría “Muy Bajo”
- 3,2 % se considera la categoría “Bajo”

**NIVEL DEL FACTOR RECONOCIMIENTO PERSONAL**



**Figura 6.**

*Resultados del Nivel del factor Reconocimiento Personal.*



El Nivel del factor Reconocimiento Personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú, se considera “Muy Alto” obteniendo:

- 67,7 % se considera la categoría “Muy Alto”
- 3,2 % se considera la categoría “Bajo”

#### 4.3. Análisis y Discusión de Resultados

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar el nivel de **Liderazgo Transformacional** en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, conformada por 31 integrantes, los cuales fueron evaluados a través de la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin (2004), estandarizado por Luis Dávalos Zevallos (Perú, 2014). Se obtuvo como resultado principal que el **54,84 %** posee un **Nivel “Muy Alto”** de Liderazgo Transformacional, indicando que el personal militar ostenta un nivel óptimo de la variable de estudio. Por otro lado, se obtiene que el 3,23% alcanza el **Nivel “Alto”**, revelando tener un nivel de Liderazgo Transformacional adecuado, con oportunidad de fortalecer y mejorar dicho estilo en la práctica.

Con la finalidad de respaldar los hallazgos encontrados, se comparó con el trabajo de investigación realizado por Palomino Calderón, Iris en Lima - Perú (2015), mediante su muestra de 84 docentes de una institución educativa, afirma que el **35.7%** alcanzó un **Nivel “Muy Alto”** de Liderazgo Transformacional. Asimismo, Samán Alfaro, Jean Pierre en Lima, Perú (2016), en su adaptación de la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin en trabajadores de una empresa de servicio, obtuvo que un **30 %** está ubicado en el **Nivel “Alto”** de Liderazgo Transformacional. Por su parte, Medina Zuta, Patricia en Lima - Perú (2010) en relación a su estudio en 52 profesores, refiere que los docentes cumplen con características del Liderazgo Transformacional en un **58,6%** situándolos en un **Nivel “Alto”**.

Además, el resultado se contrasta con la tesis efectuada por Ajen Soto, Iván en Lima - Perú (2016), en 450 supervisores de call center (mayores de 18 años y de ambos géneros), se halla un 44% presentando liderazgo transformacional y a sus dimensiones siendo significativas y positivas con la variable, satisfacción laboral. En tal sentido, el liderazgo transformacional es visto como un recurso social necesario para mejoras organizacionales, siendo vital trabajar en equipo para conseguir excelentes resultados y desarrollar habilidades. No debe entenderse solamente como relación entre líder-seguidor, sino también como factor decisivo para lograr metas (Cruz, Salanova & Martínez 2013; pág.25).

**Según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004, pág. 330),** el Liderazgo Transformacional significa cambiar la base motivacional de los seguidores desde una motivación regular hasta producir compromiso. Los líderes que ejercen este estilo, elevan los deseos de logro y autodesarrollo, obteniendo en ellos rendimientos que superen las expectativas, modificando al mismo tiempo actitudes, valores y culturas en vez de solo cumplir con determinada acción.

### **Comentario:**

La importancia de contar con las competencias y habilidades del liderazgo transformacional conllevará a generar un impacto favorable en la estructura y en los miembros que conforman una organización.

Respecto a nuestro **primer objetivo específico**, sobre determinar el nivel de Visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú. Se observa que el 54,84 % del personal militar se ubican en la **categoría “Promedio”** lo cual indica que existe un aceptable liderazgo transformacional adecuada, sin embargo, el 3,23 % del personal militar están ubicados en la **categoría “Bajo”**, denotando que un pequeño fragmento del personal militar posee un nivel de liderazgo transformacional bajo.

**Según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004),** la dimensión Visión es definida como la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización.

### **Comentario:**

El proyectar una visión clara de lo que se espera conseguir a mediano y largo plazo, permite plantear estrategias que cumplan los objetivos organizacionales.

Respecto a nuestro **segundo objetivo específico**, sobre determinar el nivel de Comunicación Inspirada en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú. Se observa que el 61,3 % del personal militar se ubican en la



**categoría “Muy Alto”** lo cual indica que existe un liderazgo transformacional óptimo, sin embargo, el 3,2 % del personal militar están ubicados en la **categoría “Bajo”**, denotando que un pequeño fragmento del personal militar posee un nivel de liderazgo transformacional bajo.

**Según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004)**, la dimensión Comunicación Inspirada es descrita como la expresión de mensajes positivos y alentadores acerca de la organización, y las declaraciones que construyen la motivación y la confianza.

#### **Comentario:**

La capacidad de comunicarse asertivamente y transmitir adecuadamente las ideas reducirá los conflictos interpersonales y a su vez, fomentará las buenas prácticas e interacción positiva a todo nivel jerárquico.

Respecto a nuestro **tercer objetivo específico**, sobre determinar el nivel de Estimulación Intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú. Se observa que el 41,9 % del personal militar se ubican en la **categoría “Muy Alto”** lo cual indica que existe un liderazgo transformacional óptimo, sin embargo, el 16,1 % del personal militar están ubicados en la **categoría “Bajo”**, denotando que más de un tercio del personal militar posee un nivel de liderazgo transformacional bajo.

**Según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004)**, la dimensión Estimulación Intelectual es explicada como la expresión de una imagen idealizada del futuro en torno a los valores de la organización. Mejora de interés de los empleados y la sensibilización de los problemas, y el aumento de su capacidad de pensar acerca de los problemas de nuevas maneras.

#### **Comentario:**

Promover la innovación, el conocimiento y pensamiento crítico para la resolución de problemas facilitará el plantear procesos de mejora continua.

Respecto a nuestro **cuarto objetivo específico**, sobre determinar el nivel de Liderazgo de Apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú. Se observa que el 35,5 % del personal militar se ubican en la **categoría “Promedio”** lo cual indica que existe un regular liderazgo transformacional, sin embargo, el 6,5 % del personal militar están ubicados en la categoría **“Muy Bajo”**, denotando que un pequeño fragmento del personal militar posee un nivel de liderazgo transformacional marcadamente bajo.

**Según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004)**, la dimensión Comunicación Inspirada se refiere a la expresión de preocupación por los seguidores, teniendo en cuenta sus necesidades individuales.

#### **Comentario:**

La empatía, carisma y sensibilidad aplicada con los demás, genera esa conexión entre el líder y los seguidores, donde se fomenta un ambiente de confianza, reciprocidad y lealtad para la consecución de resultados.

Respecto a nuestro **quinto objetivo específico**, sobre determinar el nivel de Reconocimiento Personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú. Se observa que el 67,7 % del personal militar se ubican en la **categoría “Muy Alto”** lo cual indica que existe un liderazgo transformacional óptimo, sin embargo, el 3,2 % del personal militar están ubicados en la **categoría “Bajo”**, denotando que un pequeño fragmento del personal militar posee un nivel de liderazgo transformacional marcadamente bajo.

**Según Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (2004)**, la dimensión Reconocimiento Personal es conceptualizada como la provisión de recompensas como el elogio y el reconocimiento de los esfuerzos para el logro de los objetivos específicos.

#### **Comentario:**

El reconocimiento refuerza el patrón de conductas orientadas al logro.

#### 4.4. Conclusiones

- El nivel de Liderazgo Transformacional predominante en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, alcanza la categoría de **Muy Alto**.
- El nivel de Visión preponderante en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, alcanza la categoría **Promedio**.
- El nivel de Comunicación Inspirada preponderante en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, alcanza la categoría **Muy Alto**.
- El nivel de Estimulación Intelectual preponderante en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, alcanza la categoría **Muy Alto**.
- El nivel de Liderazgo de Apoyo preponderante en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, alcanza la categoría **Promedio**.
- El nivel de Reconocimiento Personal preponderante en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, alcanza la categoría **Muy Alto**.
- En relación a la literatura especializada, es posible encontrar estudios que orientan sus hallazgos mayormente en el campo educativo, organizacional y de la salud, sin embargo, existe poca vinculación hacia el ámbito castrense.
- Los resultados obtenidos son beneficiosos para todo el personal militar (oficiales, suboficiales y subalternos). Los líderes mediante la autoevaluación y retroalimentación podrán identificar el estilo de liderazgo que utilizan, reconociendo cómo el estilo que aplican incide en la motivación del equipo de trabajo a cargo e inspira a los potenciales líderes.
- Los resultados darán paso a futuras y nuevas investigaciones en escenarios militares, teniendo como propósito facilitar las competencias para desarrollar y guiar equipos de trabajo eficaces a través del liderazgo transformacional.

#### **4.5. Recomendaciones**

- Se recomienda diseñar un programa de intervención en la cual participen los miembros pertenecientes para mantener, mejorar o fomentar el nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.
- Se recomienda identificar a los estudiantes que muestren un nivel bajo de Liderazgo Transformacional para realizar una intervención anticipada.
- Promover la concientización al personal militar que posean grados o rangos de jerarquía sobre cómo identificar habilidades y competencias que generen futuros líderes transformacionales en la Unidad de Infantería.
- Conocer mediante las organizaciones, aquellas actitudes y comportamientos limitantes expresados a través de una visión de liderazgo, permite preparar programas de apoyo formativo para la superación de las mismas. En tal sentido, servirá para la formación integral de oficiales, suboficiales y subalternos ayudándolos a mejorar sus competencias de gestión.
- Los hallazgos permiten orientar al personal militar vinculado al estilo de liderazgo transformacional, lo cual permite cumplir con la misión y la visión organizacional, optimizando la calidad en el contexto castrense.
- Se recomienda desarrollar recursos tecnológicos de capacitación militar que faciliten, mediante una plataforma interactiva, el entrenamiento de habilidades expertas de liderazgo transformacional frente a situaciones de alta incertidumbre ambiental.
- Los sistemas de hardware y software constituyen un recurso muy valioso para instrumentar decisiones en situaciones de ambigüedad e incertidumbre en el contexto de la conducción información tecnológica como un componente relevante frente a situaciones de liderazgo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1. Denominación del Programa**

Taller: Liderazgo Transformacional

##### **Objetivo General:**

- Fortalecer el Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.

##### **Objetivos Específicos:**

- Incrementar estrategias de comunicación efectiva para el desarrollo de liderazgo transformacional en el personal militar.
- Incentivar el trabajo en equipo para la formación de nuevos líderes transformacionales que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- Implementar políticas de apoyo al personal a través de incentivos, reconocimientos y programas para el incremento de la motivación y compromiso de los colaboradores frente a su organización castrense.

#### **5.2. Justificación del Problema**

Actualmente, las organizaciones necesitan mejorar su capacidad de adaptación al entorno, donde están siendo sometidas a cambios muy vertiginosos que ponen a prueba no solamente su potencial de respuesta frente a las demandas de un mundo globalizado, sino también desde la visión de conjunto que debe tener su personal, entendiendo que una organización además de ello, representa un sistema humano complejo.

En este contexto, la formación de líderes es vital pero a la vez no dejar de ser un proceso, el cual puede llegar a ser prolongado, continuo y progresivo, ocurriendo a lo largo de la vida del personal encargado de formar colaboradores, siendo ellos los encargados de conducir los destinos de sus organizaciones, convirtiéndose en responsables directos de su gestión.

La capacidad de fomentar el liderazgo transformacional en los integrantes de una organización, son fundamentales para el desarrollo y proyección de la misma, especialmente en el cumplimiento de la misión y visión planteadas por la institución.

Este análisis de tal aspecto importante para la conducción de hombres, se acerca al cuestionamiento de la forma tradicional y básica en que se ha venido manejando el tema del liderazgo a través de la historia en el plano organizacional.

Por lo tanto, el escenario real obliga a los CEO's, directores, gerentes, jefes o responsables a insertar en sus empresas o compañías un proceso de transformación en el modelo de evaluación y aplicación del estilo de liderazgo que se practiquen en su organización, donde se consigan los objetivos trazados y se logre asumir el rol de un cambio institucional.

Edward Deming (1986), quién ingresó el concepto de la calidad total, en la cual afirma que del 100% de las fallas en una organización se deben a dos causas, el 85% las originaban los líderes y el otro 15% eran de los ejecutantes. De ello se desprende lo siguiente, un error a nivel del líder jerárquico tendrá graves consecuencias, pudiendo afectar a un gran número de subordinados.

Respecto a la variable, el liderazgo transformacional es una teoría que concibe a los líderes que dirigen las organizaciones del siglo XXI, quiénes orientan su actuación desarrollando las necesidades y capacidades de las personas que desean perfeccionar y consolidar su proceso de liderazgo.

Por lo cual, es concebido como el liderazgo del futuro porque aquellos que lo practican, serán los conductores de grupos que aprendan y se adapten continuamente a nuevas tecnologías y nuevas expectativas. Burns (1978), manifiesta que el liderazgo transformacional eleva la moral y la motivación de sus seguidores, provocando en ellos el auto interés inmediato.

En tal sentido, Bass y Avolio (1990), indican que los procesos de conducción que demandan los escenarios de trabajo actuales, legitiman prácticas basadas en mayor medida a un estilo de liderazgo transformacional a través del cual se instrumente cierta flexibilidad en la relación líder-seguidores, posibilitando en la acción la activación individual de procesos cognitivos de auto-organización, alto nivel de coordinación y la unidad de esfuerzos para afrontar y adaptarse de forma eficaz a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de este ambiente.

Por lo tanto, al detectarse que una organización cuenta en cierta medida con un liderazgo transformacional significativo, las acciones están orientadas en fortificar su correcta práctica y los resultados puedan ser replicados en otras áreas, rubros o sectores afines, obteniendo una mejora continua en la forma de conducir los objetivos de las instituciones.

Salazar (2006), refuerza la idea mencionando que la teoría del liderazgo transformacional tiene como idea central la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarle a los demás y lograr de ellos sentimiento y compromiso, transformando y esforzándose en reconocer y potenciar a los miembros de su organización, orientado en transformar creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en virtud de cambiarla.

En efecto, el estudio del liderazgo transformacional resulta ser una tarea compleja, desde la identificación del contexto corporativo, sus objetivos, sus agentes internos y externos y hasta la determinación de patrones

culturales dentro de ésta. Asimismo, no se debe pasar por alto que gran parte de las organizaciones en el Perú no disponen de presupuestos inmediatos que ocasionen convertirlas en más competitivas. Por ello, muchas veces se apela al desarrollo de conocimientos, innovación y capacidades propias del personal para otorgar su experiencia a favor de su organización.

Es por ello que Piccolo y Colquitt (2006), indican que en la actualidad, el enfoque del liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los planteamientos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo. Por tal motivo, la consolidación de líderes transformacionales y la identificación de futuros líderes de esta naturaleza a nivel organizacional lograrán motivar en sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentes a mediano y largo plazo, en vez de buscar resultados inmediatos persiguiendo objetivos a corto plazo.

Explicando tal función, la visión para el líder transformacional es convencer a sus seguidores de trabajar duro y conseguir las metas que él tiene en su mente a favor de una compañía. Esta visión dota a los seguidores de una motivación para el trabajo, en la que Bass (1985) la conceptualiza como: resultado auto-compensatorio.

Por su parte, Bass (2007) complementa argumentando que un líder transformacional podrá exhibir de acuerdo a las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo, siendo el transformacional el que se caracteriza por ser una herramienta holística; es decir, con un enfoque de carácter integral en todas las aristas de la organización.

En concordancia con lo anterior dicho, Paparone y Reed (2008) argumentan que los buenos administradores de las profesiones promueven en sí mismos y en sus subalternos hábitos que desarrollan y mejoran el caudal de conocimientos subyacentes a la profesión.



Por lo cual, la práctica y desarrollo del Liderazgo Transformacional es de vital importancia, siendo cada vez más valorado y demandado, buscando encontrar cambios permanentes que garanticen su transformación y adecuación significativa donde participe quiénes trabajen dentro de ella.

Paparone et al (2008) manifiesta respecto a las organizaciones, considerarlas como “sistemas adaptativos complejos”, de acuerdo al desarrollo de estrategias creativas e innovadoras para permitir cambios rápidos en su estructura operativa o estratégica implica la adopción de nuevos modelos mentales en términos de profesionalismo y cientificidad de las prácticas en base a la integración dinámica de expertise, valores, creencias, actitudes, satisfacción personal y compromiso.

El liderazgo transformacional eleva la moral y la motivación de sus seguidores, el liderazgo transformacional provoca en sus seguidores el auto interés inmediato. El líder transformacional enfatiza lo que tú puedes hacer por tu país” (Burns, 1978).

De esta forma, es posible decir que si queremos cambiar la realidad actual, necesitamos contar con personas que ejerzan el liderazgo transformacional, ya que la idea central de este liderazgo es considerar a sus líderes como los articuladores de una visión para la organización, de comunicar a los demás y lograr en ellos compromiso y sentimiento. Este líder transformacional, se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de su organización, busca transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solo gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en el orden de poder cambiarla. (Salazar, 2006).

Las exigencias de la sociedad industrial obligan a que los líderes tengan algunas cualidades que los distingan de otros líderes, como el conocimiento, la motivación al cambio, propuestas sostenibles de llevar a la práctica, comportamientos distintos y otras competencias que puedan desarrollarse durante el pleno ejercicio de un auténtico liderazgo.

Ante estos cambios que ocurren rápidamente, las personas que direccionan el destino y desarrollo de su personal deben saber responder a tales desafíos, asumiendo compromisos propios de la época, siendo vital, ya que el liderazgo se ocupa de enfrentar el cambio (Kotter, 1990).

Finalmente, uno de los motivos fundamentales de porque el liderazgo ha adquirido importancia en esta época, tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil (Kotter, 1990).

### **5.3. Establecimiento de Objetivos**

Se determinó 8 sesiones de trabajo respecto a la variable de estudio, Liderazgo Transformacional.

#### **❖ SESIÓN 1:**

- **Nombre:** “TIPOS DE LIDERAZGO”
- **Objetivo:** Lograr el autoconocimiento del estilo de liderazgo que poseen los integrantes del personal militar

#### **INTRODUCCIÓN**

- Palabras de Bienvenida por parte del Jefe de Unidad sobre el desarrollo y objetivos del programa de intervención.
- Presentación del Psicólogo responsable de la ejecución de los talleres.
- Explicación concreta y práctica sobre las sesiones a realizar.

#### **ACTIVIDAD**

##### **DINÁMICA (Subasta de Palabras)**

- Se muestra a los participantes una serie de cartones, en cada uno de ellos aparece escrita una palabra. Se leen primero y más tarde se procede a subastarlas frente al grupo.

Cada persona dispone de puntos para gastar durante la subasta y no puede seguir concursando una vez consumidos los puntos. .

Al finalizar la subasta, los participantes forman un círculo y explican por qué es tan importante para ellos aquella palabra y en qué medida afecta o impacta en sus vidas. La hoja de papel se reservará para anotar las experiencias, anécdotas o apreciaciones de la palabra elegida.

En tal sentido, la lista de palabras pueden ser variadas: cualidades, sentimientos o incluso personajes con los que se identifiquen.

## **RECURSOS**

### ➤ Humanos

- Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
- Asistente para el soporte durante la sesión
- Personal Militar de la Unidad de Infantería

### ➤ Materiales

- Pizarra
- Hojas bond, lapiceros y plumones
- Sobres y copias

### ➤ Tecnológicos

- Laptop
- Proyector, ecran manual
- Equipo de sonido
- Diapositivas PPT

### ➤ Infraestructura

- Un salón amplio
- Sillas y mesas
- Aire acondicionado

## TIEMPO

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## EVALUACIÓN

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

### ❖ **SESIÓN 2:**

- **Nombre:** “COMUNICACIÓN POSITIVA”
- **Objetivo:** Fomentar la comunicación asertiva a todo nivel entre los miembros del personal militar.

## ACTIVIDAD

### **DINÁMICA** (Escalada)

- El facilitador solicita a cada uno de los miembros, de qué manera individual escriban una situación (real o hipotética) que les produzca tensión y en la que les gustaría practicar por un momento la comunicación asertiva.

Cada integrante en su grupo compartirá la situación con el resto de sus compañeros. El facilitador del grupo designará dos filas, una como la fila “disputadora” y en la otra fila está la “voluntaria”.

Esta última, debe describir la situación de estrés que se eligió e irán respondiendo a cada disputador por el turno que corresponda, respondiendo a la situación presentada de una manera asertiva.

Además, al final con ambos grupos se ofrecerá un feedback sobre sus apreciaciones de cómo fue el desenvolvimiento de los participantes.

## **RECURSOS**

### ➤ Humanos

- Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
- Asistente para el soporte durante la sesión
- Personal Militar de la Unidad de Infantería

### ➤ Materiales

- Pizarra
- Hojas bond, lapiceros y plumones
- Sobres y copias
- Pelota pequeña

### ➤ Tecnológicos

- Laptop
- Proyector, ecran manual
- Equipo de sonido y diapositivas PPT

### ➤ Infraestructura

- Un salón amplio
- Sillas y mesas
- Aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

### ❖ **SESIÓN 3:**

- **Nombre:** “EMPATÍA”
- **Objetivo:** Sensibilizar a los líderes a comprender las necesidades, sentimientos o circunstancias de sus pares o seguidores.

### **ACTIVIDAD**

#### **DINÁMICA** (Yo decido en grupo)

- El facilitador propondrá al grupo realizar una actividad en la que deberán tomar decisiones que involucren a otros. Partiendo desde un relato ficticio y con la participación activa de todos, tendrán que escribir finalmente 10 principios universales.

Se dará la consigna: “El mundo fue destruido y en un refugio subterráneo lograron sobrevivir un grupo de personas con todo lo necesario para continuar la vida durante varios meses. Luego volverán a la superficie para iniciar la reconstrucción del mundo”.

Los sobrevivientes serán los grupos que ellos conformen y deberán tratar de reconstruir un mundo mejor al que ya conocían. Para ello tendrán que confeccionar una lista con 10 principios. Es importante que todos los puntos cuenten con el consenso grupal, en total o en parte y que todos los integrantes participen en la conformación del listado.

### **RECURSOS**

#### ➤ Humanos

- Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
- Asistente para el soporte durante la sesión
- Personal Militar de la Unidad de Infantería

- Materiales
  - Pizarra
  - Hojas bond y lapiceros
  - Copias y papelografos
  - Pelota pequeña
  - Plumones
  
- Tecnológicos
  - Laptop
  - Proyector, ecran manual
  - Equipo de sonido
  - Diapositivas PPT
  
- Infraestructura
  - Un salón amplio
  - Sillas y mesas
  - Aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

### **❖ SESIÓN 4:**

- **Nombre:** “IMAGEN PERSONAL”
- **Objetivo:** Identificar las fortalezas del personal militar creando en ellos una imagen personal que favorezca a la institución por la práctica del liderazgo transformacional.

## **ACTIVIDAD**

### **DINÁMICA** (Algo agradable se me ocurrió)

- Se proponen a los integrantes rememorar tres experiencias positivas, en el trabajo, con amigos o la familia empleando todos los sentidos. Luego, de forma ordenada o por voluntarios salen a exponerlas y describir con detalle cómo se sintieron en esos momentos especificados.

Luego, se observan las diferencias o similitudes en los relatos de los participantes. Los miembros tienen la posibilidad de interactuar durante las narraciones. En caso, alguna persona dice que no encuentra alguna experiencia significativa, se invitará a que busque hasta encontrar alguna situación exitosa o memorable.

Este ejercicio generará un estado emocional positivo, siendo una buena estrategia a utilizar en aquellas situaciones o momentos en la que alguien pueda sentirse triste o desolado. La idea es generar un ambiente de armonía donde se resalten momentos agradables y positivos del personal participante.

## **RECURSOS**

### ➤ Humanos

- Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
- Asistente para el soporte durante la sesión
- Personal Militar de la Unidad de Infantería

### ➤ Materiales

- Pizarra
- Hojas bond y lapiceros
- Sobres y copias
- Pelota pequeña
- Plumones



- Tecnológicos
  - Laptop
  - Proyector, ecran manual
  - Equipo de sonido
  - Diapositivas PPT
  
- Infraestructura
  - Un salón amplio
  - Sillas y mesas
  - Aire acondicionado

### **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

### **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

### **❖ SESIÓN 5:**

- **Nombre:** “EMPODERAMIENTO”
- **Objetivo:** Trabajar la auto-seguridad y autoestima del personal militar para contribuir a su empoderamiento para beneficio de sus seguidores.

### **ACTIVIDAD**

**DINÁMICA** (Enumera tus virtudes)

- Los integrantes deben elaborar una lista tipo ranking de las virtudes y aptitudes, como si se tratara de una descripción de uno mismo que se le hiciera a otra persona, enfocándose de forma especial en las cosas para lo que ellos destacan o son buenos y en las que ellos podrían llegar a serlo, así como también especificar áreas de mejora.

Seguidamente, se les pide ordenar por escala de importancia que virtudes o aptitudes son las más prioritarias para ellos y luego lo compartan con los demás miembros.

De esta forma, esta práctica permitirá fortalecer la autoestima y auto-seguridad, teniendo en cuenta que al identificar sus fortalezas lograrán sentirse empoderados, trascendentales y puedan buscar la mejora constante para destacar.

## **RECURSOS**

### ➤ Humanos

- Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
- Asistente para el soporte durante la sesión
- Personal Militar de la Unidad de Infantería

### ➤ Materiales

- Pizarra
- Hojas bond de colores
- Lápices o lapiceros
- Copias
- Plumones

### ➤ Tecnológicos

- Laptop
- Proyector, ecran manual
- Equipo de sonido
- Diapositivas PPT

- Infraestructura
- Un salón amplio
- Sillas y mesas
- Aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

### **❖ SESIÓN 6:**

- **Nombre:** “MOTIVACIÓN”
- **Objetivo:** Desarrollar en el personal militar una visión positiva de la vida que pueda ser trasladada motivando a sus seguidores a nivel laboral y personal.

## **ACTIVIDAD**

### **DINÁMICA** (La Telaraña)

- Los participantes se colocan de pie formando un círculo y se le entrega a uno de ellos el ovillo de hilo. Durante el cual tiene cada integrante que decir su nombre, edad, procedencia, cargo que desempeña, con que animal se identifica y que es lo que más le motiva en la vida.

Luego, se toma la punta del hilo y se lanza el ovillo a otro compañero de forma aleatoria, quien a su vez deberá presentarse de la misma forma o modo y así sucesivamente.

La acción se repite hasta que todos los participantes quedan enlazados en una especie de telaraña o red, entiendo así que debe existir una adecuada interconexión entre ellos y logren entender la importancia de trabajar en equipo y conocer a sus pares.

## **RECURSOS**

- Humanos
  - Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
  - Asistente para el soporte durante la sesión
  - Personal Militar de la Unidad de Infantería
  
- Materiales
  - Pizarra
  - Hojas bond y lapiceros
  - Sobres y copias
  - Ovillo de hilo
  - Plumones
  
- Tecnológicos
  - Laptop
  - Proyector, ecran manual
  - Equipo de sonido
  - Diapositivas PPT
  
- Infraestructura
  - Un salón amplio
  - Sillas y mesas
  - Aire acondicionado

## TIEMPO

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## EVALUACIÓN

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

### ❖ **SESIÓN 7:**

- **Nombre:** “TRABAJO EN EQUIPO”
- **Objetivo:** Conseguir los objetivos y metas de la institución en función al correcto trabajo en equipo y compromiso del personal militar.

## ACTIVIDAD

### **DINÁMICA** (Cuerpos Expresivos)

- Los integrantes deberán escribir en los papelitos de colores repartidos, nombres de animales. En ellos, tendrán 5 minutos para actuar como se comporta o se caracteriza y sin hacer sonidos como el animal que les tocó. Luego debe buscar un compañero para seleccionarlo y sea el siguiente en continuar con la dinámica.

Cuando crean que han encontrado a la otra persona, se toman del brazo y se quedan en silencio alrededor del grupo para que continúe con la actuación, no se puede decir a su pareja o a los demás qué animales son.

Una vez que todos tienen su pareja, dice qué animal estaba representado cada uno, para ver si acertaron. También puede hacerse que la pareja vuelva a actuar y el resto de los participantes decir qué animal

representan y si forman la pareja correcta. Se espera que todos asuman un rol activo, sintiéndose seguros de sí mismo.

## **RECURSOS**

- Humanos
  - Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
  - Asistente para el soporte durante la sesión
  - Personal Militar de la Unidad de Infantería
  
- Materiales
  - Pizarra
  - Hojas bond y lapiceros
  - Papeles de colores y plumones
  
- Tecnológicos
  - Laptop
  - Proyector, ecran manual
  - Equipo de sonido
  - Diapositivas PPT
  
- Infraestructura
  - Un salón amplio
  - Sillas y mesas
  - Aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.

## ❖ **SESIÓN 8:**

- **Nombre:** “MI LIDERAZGO ES TRANSFORMACIONAL”
- **Objetivo:** Permitir que el personal militar se identifique con el liderazgo transformacional y asuma el reto de lograr cambios que generen impacto.

### **ACTIVIDAD**

#### **DINÁMICA** (Mi nuevo compromiso)

- Los participantes forman un círculo y cada uno de ellos se prenderá en el pecho una tarjeta de color con su nombre. Se da un tiempo prudencial para que cada uno trate de escribir un compromiso consigo mismo y su institución.

Finalizado este tiempo estipulado, todos se quitan la tarjeta y la harán circular en el grupo durante algunos minutos para que sus pares conozcan el compromiso asumido. Se detendrá la circulación de tarjetas y como cada persona se quedará con una tarjeta que no es la suya, debe buscar a su dueño y comentará previamente lo que aprendió, destaca o felicita de la persona, así mismo podrá compartir alguna sugerencia o recomendación.

### **CIERRE**

- Palabras de agradecimiento por parte del Jefe de Unidad al personal militar por su participación en el programa de intervención.
- Despedida por parte del Psicólogo responsable y el asistente de soporte durante la ejecución de los talleres.
- Testimonios de los participantes sobre su experiencia en el programa.

## **RECURSOS**

- Humanos
  - Psicólogo responsable: Gregory García Sáñez
  - Asistente para el soporte durante la sesión
  - Personal Militar de la Unidad de Infantería
  
- Materiales
  - Pizarra
  - Hojas bond y lapiceros
  - Tarjetas de colores
  - Plumones
  
- Tecnológicos
  - Laptop
  - Proyector, ecran manual
  - Equipo de sonido
  - Diapositivas PPT
  
- Infraestructura
  - Un salón amplio
  - Sillas y mesas
  - Aire acondicionado

## **TIEMPO**

El tiempo estimado de duración de la sesión es de 45 minutos.

## **EVALUACIÓN**

Se aplicará un cuestionario al finalizar la sesión.



#### **5.4. Sector al que se dirige**

El programa de intervención se aplicará en el área organizacional, dirigido específicamente a los 31 colaboradores (30 hombres y 1 mujer), la cual está compuesta por 9 oficiales, 17 técnicos - suboficiales y 5 subalternos que conforman el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana, cuyas edades oscilan entre 20 y 57 años.

Considerando el número de participantes, las sesiones se efectuarán dividiendo a la población objetivo en 2 grupos, de 16 y 15 trabajadores respectivamente.

#### **5.5. Establecimiento de Conductas Problema / Meta**

##### **5.5.1. Problema**

Lussier & Achua (2010), afirman que la falta de liderazgo transformacional afecta el cambio del estado de las cosas, la cercanía con los seguidores, los problemas a resolver del sistema actual y en la visión atractiva de lo que sería construir una nueva organización. Por lo cual, de no fomentarse este estilo de liderazgo, ocasionará severos daños dentro de la estructura jerárquica de cualquier organización, en este caso atentaría directamente en el comportamiento de quienes conforman la unidad militar.

La ausencia de liderazgo transformacional provoca inestabilidad dentro de una organización a nivel económico como socialmente, y sobre todo en la consecución de objetivos y metas específicas, tanto para los líderes como para los seguidores o personal subalterno.

En tal sentido, no poner en la práctica diaria el liderazgo transformacional, ocasiona la limitación de la obtención de cambios significativos en la mentalidad del personal militar, al ser ellos los que componen y conforman la organización, ya que este tipo de liderazgo se caracteriza

porque sus propios líderes inspiran y estimulan a sus seguidores en alcanzar objetivos en común. (Silva, Santos, Rodríguez & Hernando, 2008). Es decir, si el Liderazgo Transformacional no está presente impactará en los trabajadores de la Unidad Militar, conllevándolos a fracasar en su idea de conseguir más de lo que esperaban lograr por sus propios medios. Tomando como base lo dicho por Palomo (2010), quién define el término transformacional como la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción.

De tales comentarios previos se desprende que, la ausencia de contar con líderes transformacionales dentro del personal conllevaría dejar de prestar atención a las necesidades de otros miembros que la conforman, sin poder ayudarles a analizar los problemas de nuevas formas, siendo el punto más crítico, el limitar la inspiración de sus colegas para realizar un esfuerzo extraordinario con el objetivo de alcanzar las metas grupales a favor de su institución castrense.

En resumen, se podría decir que la carencia de liderazgo transformacional impactaría en la conducta y performance de todo el personal militar, ya que estos, dejarían de ver más allá de sus propios intereses y no trabajarían por el interés común, por lo tanto, el hecho de lograr resultados excelentes se tornaría muy lejano respecto a sus niveles de compromiso, valores, actitudes, motivaciones y madurez.

Cabe mencionar que el liderazgo transformacional conforme se describe, implica en su aplicación un proceso de transformación. Por lo cual, según Lussier & Achua (2010), se puede inferir que el no tener líderes transformacionales, conllevaría a la crisis, un clima laboral negativo o un direccionamiento inadecuado en la Unidad Militar. Asimismo, la misma carencia del liderazgo transformacional entorpecería el proceso de cambio, donde se frenaría la generación de cambios fundamentales a nivel de acciones y de pensamientos en el personal.

Por lo tanto, no fomentarla o influenciarla repercutirá directamente en las actitudes y el comportamiento del personal militar, generando un clima laboral poco saludable y que no les permita desarrollarse eficientemente en su institución castrense. Es preciso indicar también que los trabajadores no cambiarían la realidad relacionada al clima laboral, satisfacción y/o compromiso con su organización.

Finalmente, al carecer de liderazgo transformacional el personal militar, no se presentarían estrategias bien definidas para el cambio y se mantendría las mismas prácticas como: no fomentar buenas relaciones interpersonales, no incentivar la creatividad de cada uno de los miembros, no obtener una comunicación positiva y el más perjudicial, limitar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

De esta manera, queda evidenciado que la falta de Liderazgo Transformacional en el personal militar ocasiona potencialmente sentimientos de desvalorización o la creencia de no ser tomados en cuenta para participar en la ejecución de nuevas conductas que conduzca a la obtención de un desarrollo eficaz y eficiente.

### **5.5.2 Meta**

Teniendo como base las investigaciones efectuadas por Bass (1985), a través del desarrollo de los componentes o dimensiones del liderazgo transformacional en los miembros de la Unidad Militar, se realizarían cambios beneficios en tres factores importantes:

- a) Carisma:** *el personal militar sería capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.*
- b) Atención individual:** *el personal militar prestaría atención a las necesidades de sus pares y trabajarían en proyectos significativos para lograr el crecimiento personal conjuntamente.*
- c) Estímulo intelectual:** *se enseñaría al personal militar a encontrar caminos racionales, buscando la creatividad de los subordinados.*

Entonces, siguiendo la apreciación de Silva (2008), si se logra contar con líderes transformacionales en la institución militar representaría un proceso de influencia positiva que traería cambios y transformación en el desempeño laboral y comportamiento del personal hacia su organización.

De lo anterior expuesto, aplicar el liderazgo transformacional en la organización militar generaría impactos determinantes en tres niveles:

1. A nivel individual, el liderazgo transformacional influiría en el personal militar para cambiar el enfoque hacia intereses grupales. De tal forma que utilizando el carisma, inspirará y motivará a los seguidores a confiar en su práctica, difundir y copiar su ejemplo.
2. A nivel grupal, el liderazgo transformacional influirá en el desempeño y potencial del equipo de trabajo conformado por el personal militar.
3. A nivel institucional, la aplicación del liderazgo transformacional modificaría tanto el clima como la cultura de la propia organización.

Por tal motivo, el desarrollo y entrenamiento de habilidades específicas facilitarán la presencia del liderazgo transformacional en la institución castrense. La aplicación de este tipo de liderazgo forjaría en las estructuras de trabajo a plantear estrategias como: realizar cambios internos en la organización, lograr la consecución de objetivos en común y hacer que el cambio sea una constante en el personal.

Lussier & Achua (2010), sostienen que la presencia del liderazgo transformacional otorgaría a los colaboradores, el poder atender las necesidades de cada seguidor, tener empatía y apoyo, comunicarse asertivamente, respetar la participación individual y aportar al equipo.

Además, lograría que sus miembros puedan aspirar a desarrollarse personalmente e incrementar la motivación para realizar actividades, así como ser reconocidos, aceptados con sus diferencias individuales, siendo escuchados y valorados recibiendo una adecuada retroalimentación.

De forma general, se puede afirmar que la visión del liderazgo transformacional transmitiría a la organización y a sus miembros en considerar al aprendizaje como un valor, estimulará los conocimientos, promoverá la inteligencia y siempre buscará la racionalidad para la resolución de problemas o conflictos. En tal sentido, fomentaría en los trabajadores a convertirse en innovadores y creativos, aportando nuevos puntos de vista para solucionar viejos problemas de su organización.

Las características principales que conlleva el desarrollar el liderazgo transformacional, es como se logra articular de forma atractiva la visión de trabajo, resultando alentadora y motivante para los demás. Todo ello, a través de aprender a comunicar con entusiasmo los objetivos a futuro y proporcionar el verdadero significado de cumplir una meta a nivel de equipo, proporcionando una energía que impulse y dirija al grupo.

A su vez, la práctica del liderazgo transformacional en el personal militar lograría desafíos, generar altas expectativas y aumentar el espíritu de trabajo, proporcionando un diseño común de la visión, tomando en cuenta los valores y normativas que le den sentido a su institución. La satisfacción de aplicar el liderazgo transformacional radica en conseguir que los seguidores empiecen a prestar interés por mejorar sus capacidades de rendimiento y auto-superación, confianza, identificación con la institución, tratando de convertirse en futuros líderes con visión transformacional y lo puedan replicar con su entorno.

## **5.6. Metodología de la Intervención**

Se dio por conveniente utilizar talleres para el desarrollo del programa de intervención. En tal sentido, se repasarán los principales aportes de la metodología a fin de entender el porqué de su aplicación.

### **5.6.1. Concepto**

Etimológicamente hablando, se concluye que el taller se deriva de la palabra francesa “atelier”, que proviene de la palabra latina “assula”,

diminutivo de “axis”, que significa astilla, con otra acepción, en la palabra “eje”. De aquí se infiere el sentido de la palabra taller: es el eje desde donde todas las ideas se ejecutan y giran. (Recio, 2002).

Kisnerman (1977), define al taller como el medio que posibilita el proceso de formación profesional. Como programa es una formulación racional de actividades específicas, graduadas y sistemáticas, para cumplir los objetivos de ese proceso de formación del cual es su columna vertebral.

Por su parte, Reyes Gómez (1977), concibe al taller como una realidad integradora, compleja, reflexiva, en que se unen la teoría y la práctica como fuerza motriz del proceso de aprendizaje, orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo altamente dialógico, en el cual cada uno es miembro y hace sus aportes específicos. Los talleres se componen por un equipo de trabajo, formado generalmente por un facilitador o coordinador y un grupo de personas en el cual cada uno de los integrantes cumple un aporte específico.

El facilitador dirige a las personas, pero al mismo tiempo adquiere junto a ellos experiencia de las realidades concretas en las cuales se desarrollan los talleres, y su tarea en terreno va más allá de la labor académica en función de las personas, debiendo prestar su aporte profesional en las tareas específicas que se desarrollan. (De Barros, Nidia Aylwin y Bustos, 1977).

Mirabent, Gloria (1990), complementa que el taller resulta ser una vía idónea para desarrollar y perfeccionar hábitos, habilidades y capacidades que le permitan al participante operar en el conocimiento y al transformar el objeto, cambiarse a sí mismo. En efecto, el taller es un ámbito de reflexión y de acción en el que se pretende superar la separación que existe entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y el trabajo. (Ander, Ezequiel; 1986). Por lo cual, Black Max (1946), conceptualiza que el taller como estrategia metodológica hace posible que las habilidades interactúen y ayuden mutuamente a fin de desarrollar el pensamiento.

El taller es el sitio para lo experimental, un lugar por excelencia de reunión de teorías, prácticas y reflexiones conjuntas. En conclusión, desde sus inicios hasta la actualidad, el taller es reconocido como el espacio para la duda, la pregunta, el error, la rectificación, la crítica y aprobación, encaminado a la construcción de conocimientos oportunos.

#### **5.6.2. Características del Taller**

- Son prácticos y apelan a la experiencia.
- Quién lo imparte es flexible y guía para hacer todo más fácil,
- El responsable y protagonista del aprendizaje es el participante.
- Se enseña y se practica, el conocimiento se experimenta y comparte,
- La interacción entre alumno y guía es constante y fluida.

### **5.7. Instrumentos / Material a utilizar**

#### **5.7.1. Recursos Humanos**

- Psicólogo responsable del programa: Gregory García Sáñez
- Asistente de taller y el Personal Militar de la Unidad de Infantería

#### **5.7.2. Recursos Materiales**

- Pizarra
- Útiles de escritorio: hojas bond y colores, papelógrafos, lápices, lapiceros, sobres, copias, tarjetas, cartulina, colores y plumones.
- Pelota pequeña y un ovillo de hilo

#### **5.7.3. Recursos Tecnológicos**

- Laptop, proyector y ecran manual
- Equipo de sonido y diapositivas PPT

#### **5.7.4. Infraestructura**

- Un salón amplio
- Sillas y mesas

## 5.8. Cronograma

La distribución de las sesiones tendrán como fecha de inicio: miércoles 03 de Abril y fecha de culminación: miércoles 22 de Mayo.

ACTIVIDADES	GRUPO / HORARIO	ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
<b>SESIÓN Nº 1</b> “Tipos de Liderazgo”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>	<b>X</b>							
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>	<b>X</b>							
<b>SESIÓN Nº 2</b> “Comunicación positiva”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>		<b>X</b>						
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>		<b>X</b>						
<b>SESIÓN Nº 3</b> “Empatía”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>			<b>X</b>					
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>			<b>X</b>					
<b>SESIÓN Nº 4</b> “Imagen Personal”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>				<b>X</b>				
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>				<b>X</b>				
<b>SESIÓN Nº 5</b> “Empoderamiento”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>					<b>X</b>			
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>					<b>X</b>			
<b>SESIÓN Nº 6</b> “Motivación”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>						<b>X</b>		
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>						<b>X</b>		
<b>SESIÓN Nº 7</b> “Trabajo en Equipo”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>							<b>X</b>	
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>							<b>X</b>	
<b>SESIÓN Nº 8</b> “Mi Liderazgo es Transformacional”	<b>G1 / 9:00 - 9:45</b>								<b>X</b>
	<b>G2 / 10:00 - 10:45</b>								<b>X</b>



## 5.9. Resumen de Sesiones

### TALLER - “Liderazgo Transformacional”

SESIÓN / NOMBRE	OBJETIVOS DEL TALLER	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
<b>SESIÓN Nº 1</b> “Tipos de Liderazgo”	Lograr el auto-conocimiento de estilos de liderazgo del personal militar.	1. Apertura 2. Dinámica (Subasta de Palabras) 3. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 2</b> “Comunicación positiva”	Fomentar la comunicación asertiva entre los miembros del personal militar.	1. Dinámica (Escalada) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 3</b> “Empatía”	Sensibilizar al personal militar a comprender necesidades, sentimientos y/o circunstancias de sus similares.	1. Dinámica (Yo decido en grupo) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 4</b> “Imagen Personal”	Identificar las fortalezas del personal militar creando una imagen personal que favorezca a la identidad institucional.	1. Dinámica (Algo agradable se me ocurrió) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 5</b> “Empoderamiento”	Trabajar la seguridad y autoestima del personal militar.	1. Dinámica (Enumera tus virtudes) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 6</b> “Motivación”	Desarrollar una visión positiva de la vida que motive a los seguidores a nivel personal y laboral.	1. Dinámica (La Telaraña) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 7</b> “Trabajo en Equipo”	Conseguir los objetivos y metas de la institución en función al trabajo en equipo y compromiso del personal militar.	1. Dinámica (Cuerpos expresivos) 2. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.
<b>SESIÓN Nº 8</b> “Mi Liderazgo es Transformacional”	Identificarse con el liderazgo transformacional y asumir cambios que generen impacto en su institución.	1. Cierre 2. Dinámica (Mi nuevo compromiso) 3. Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Humanos</li> <li>▪ Materiales</li> <li>▪ Tecnológicos</li> <li>▪ Infraestructura</li> </ul>	45 min.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, M. (2014). *Liderazgo Transformacional y Confianza Organizacional en funcionarios de Municipalidades Rurales de la Región del Maule*. Chile: Sistema de Bibliotecas - Universidad de Talca.
- Autorapazo, J. (2017). *Liderazgo Transformacional y Asertividad en el personal de una institución militar del Callao*. Tesis de Licenciatura. Universidad César Vallejo.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. USA: Management Department Faculty Publications, Annual Review of Psychology, 60(1), 421-449.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. USA: Public Administration Quarterly, 17(1), 112.
- Burns, J. (1979). *Two excerpts from Leadership*. USA: Educational Leadership, 36, 380-383.
- Castañeda, J. (2015). *Modelo de Evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú*. Tesis de Doctorado. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Chambilla, B. (2017). *Estilo de Liderazgo Transformacional del Equipo Directivo y Comportamiento Organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz, Moquegua*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Crespo, E., & Pardo, M. (2017). *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional en el Departamento de Soporte Técnico de la empresa Grupo Visualcont SAC, SJL - 2015*. Universidad Peruana de las Américas.
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca*. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). *Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros*. Colombia: Universidad & Empresa, N°. 25, pág. 13-32.
- Dávalos, L. (2014). *Estandarización de la Escala de Liderazgo Transformacional de Rafferty y Griffin en docentes de educación básica regular de colegios nacionales de Villa El Salvador, 2014*. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Perú.
- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2016). *Liderazgo Transformacional y su incidencia en la Gestión Docente: El caso de un Colegio en el Norte de Chile*. Venezuela: Interciencia, vol. 41(9).

- García, C., & López, G. (2014). *Liderazgo Transformacional y Auténtico en organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- Hernández, T., Corichi, A., García, M., Martínez, E., & Fuentes, B. (2015). *Liderazgo Transformacional del personal médico en Institución Pública del sector Salud*. México: Administración para el desarrollo, N° 9, pág. 21-36.
- Machado, L. (2016). *El Liderazgo Transformacional como clave del éxito para obtener un equipo de trabajo altamente productivo*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Martínez, J., Cardeño, E., & Ramírez, W. (2017). *Liderazgo Transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística Empresarial*. Colombia: Desarrollo Gerencial. Universidad Simón Bolívar.
- Mauli, J. (2018). *Liderazgo transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del colegio experimental de aplicación - UNE*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Molina, D. (2018). *Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement de Colaboradores Administrativos de una Empresa Farmacéutica en Quito*. Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas.
- Montero, J. (2016). *Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en los supervisores de un Call Center del Centro de Lima, 2016*. Tesis de Licenciatura. Universidad César Vallejo.
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and Practice*. USA: Sage Publications, Inc. Thousand Oaks,
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004), "*Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*". USA: The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354.
- Rojas, E. (2017). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional Hipólito Unánue - Lima, 2016*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo.
- Samán, J. (2016). *Adaptación de la Escala de Liderazgo Transformacional de Alannah Rafferty y Mark Griffin en trabajadores de una empresa de servicio del distrito de Independencia, Lima 2016*. Tesis de Licenciatura. Universidad César Vallejo.
- Silva, A. (2015). *Liderazgo Transformacional y su influencia en la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la SubGerencia de Vinculación, Capacitación y Desarrollo de la EP PETROECUADOR*. Tesis de Licenciatura. Universidad Central del Ecuador.

Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. USA: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. USA: Pearson Prentice Hall, 8th Ed. Upper Saddle River.

[http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html)

[http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte\\_4.htm](http://www.dre-learning.com/download/cursos/mdli/parte_4.htm)

<http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/METO2F.pdf>

[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Capitulo\\_III\\_Marco\\_Metodol\\_gico.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8917/Capitulo_III_Marco_Metodol_gico.pdf)

<https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2018/09/liderazgo-estrategico.html?ref=gesr>

<https://diariocorreo.pe/economia/12-tipos-de-liderazgo-empresarial-escoge-el-mas-adecuado-para-su-empresa-803927/>

<http://noticias.universia.edu.pe/practicas-empleo/noticia/2018/06/04/1160018/lider-transformacional.html>

<https://gestion.pe/blog/economiaconductual/2016/09/5-tipos-de-liderazgo-empresas.html?ref=gesr>

<https://rpp.pe/campanas/branded-content/para-que-sirve-el-liderazgo-transformacional-noticia-995273>

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/>

<http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/article/view/294>

<http://renati.sunedu.gob.pe/browse?type=subject&value=Liderazgo+transformacional>

<https://www.expreso.com.pe/opinion/ricardo-aguirre-ariz/liderazgo-transformacional/>

<http://laestrella.com.pa/estilo/cultura/impacto-liderazgo-transformacional/24029713>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
<p><b>1. PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?</p> <p><b>2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el nivel de visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de comunicación inspirada en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de estimulación intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de liderazgo de apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de reconocimiento personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana?</li> </ul>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el nivel de Liderazgo Transformacional en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar el nivel de visión en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.</li> <li>- Determinar el nivel de comunicación inspirada en el personal militar de Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.</li> <li>- Determinar el nivel de estimulación intelectual en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.</li> <li>- Determinar el nivel de liderazgo de apoyo en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.</li> <li>- Determinar el nivel de reconocimiento personal en el personal militar de una Unidad de Infantería del Ejército del Perú en Lima Metropolitana.</li> </ul>	<p><b>1. POBLACIÓN</b></p> <p>La población de estudio está conformada por personal perteneciente a la Unidad de Infantería del Ejército del Perú.</p> <p><b>2. MUESTRA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 31 colaboradores de ambos sexos (30 hombres y 1 mujer)</li> </ul> <p><b>3. TÉCNICA DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No probabilístico</li> </ul> <p><b>4. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION:</b></p> <p>La presente investigación de tipo descriptiva y de diseño no experimental.</p> <p><b>5. VARIABLE DE ESTUDIO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo Transformacional.</li> </ul>

## ANEXO 2. ESCALA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

(RAFFERTY Y GRIFFIN, 2004)

### Escala de Liderazgo Transformacional

Nombre.....Edad.....Sexo (F)

(M)Área de trabajo.....Fecha.....


#### **INSTRUCCIONES**

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. Asegúrate de responder a TODAS las oraciones. Marca con un aspa (x) el número de acuerdo a las siguientes alternativas:

Rara vez o nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia o siempre
1	2	3	4	5

Nº	REACTIVOS	ALTERNATIVAS				
01	<i>Tiene una idea clara hacia dónde vamos como organización</i>					
02	<i>Tiene una idea clara de cómo quiere que sea su área en cinco Años</i>					
03	<i>No tiene idea de hacia dónde va la organización</i>					
04	<i>Dice cosas que hacen sentir a sus compañeros orgullosos de ser parte de esta organización</i>					
05	<i>Dice cosas positivas acerca del área de trabajo</i>					
06	<i>Anima a la gente a ver ambientes cambiantes así como situaciones llenas de oportunidades</i>					
07	<i>Desafío a mis compañeros a pensar sobre antiguos problemas en nuevas alternativas o propuestas</i>					
08	<i>Brindo a mis compañeros ideas que obligan a repensar algunas cosas que nunca han pensado antes</i>					
09	<i>He ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer su trabajo</i>					
10	<i>Considero los sentimientos de los demás antes de actuar</i>					
11	<i>Me comporto tomando en consideración las necesidades personales de mis compañeros</i>					
12	<i>Me preocupo por que los intereses de mis compañeros sean Atendidos</i>					
13	<i>Elogio cuando hacen un trabajo mejor que el promedio</i>					
14	<i>Reconozco la mejora en la calidad del trabajo de mis compañeros</i>					
15	<i>Personalmente felicito cuando hacen bien un trabajo pendiente</i>					

### ANEXO 3. CARTA DE PRESENTACIÓN DE INSTITUCIÓN



## EJERCITO DEL PERU

*III División de Ejército*  
*Batallón de Infantería Motorizado "Vencedores de Pichincha" N° 13*

# CONSTANCIA

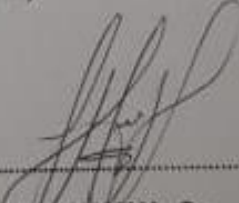
Al Sr. GREGORY YITZAK GARCÍA SÁNEZ identificado con DNI N° 70652704, desempeñó funciones como PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL en beneficio del personal de Oficiales, Técnicos Suboficiales y personal de tropa del Servicio Militar Voluntario de nuestro Glorioso Batallón "Vencedores de Pichincha N° 13" desde el 01/08/2018 hasta el 28/02/2019.

Durante tal período, demostró profesionalismo, interés y compromiso en implementar procesos de mejora continua para el desarrollo sostenible en todos los niveles de nuestra organización.

Asimismo, tuvo iniciativa de efectuar su estudio de investigación "Liderazgo Transformacional" aplicado al contexto y realidad actual de las FF.AA.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado.

Lima, 28 de Febrero del 2019



O 120085200 - O+  
HUBERT CIRO MUÑOZ FARFAN  
TTE CRL INF  
CMDTE DEL BIM No 13