



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Estilos de Liderazgo aplicado a los directivos de la generación baby boomers de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en administración

AUTORAS:

Alegre Domínguez, Angy Daniela (ORCID: [0000-0002-5149-6777](https://orcid.org/0000-0002-5149-6777))

Inga Velásquez, Joissy Estefanny (ORCID: [0000-0003-4267-1243](https://orcid.org/0000-0003-4267-1243))

ASESOR:

Mgr. Salazar Llanos, Juan Francisco (ORCID: [0000-0001-8314-2634](https://orcid.org/0000-0001-8314-2634))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

CHIMBOTE – PERÚ

2020

Dedicatoria

En primer lugar, a Dios por ayudarme y guiarme en esta etapa de mi vida profesional.

A mi madre, Mery, por ser el motivo para salir adelante a pesar de los desafíos.

Angy Daniela Alegre Dominguez

A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para afrontar este gran reto de mi vida académica.

A mis padres y a todos los que han estado conmigo durante estos 5 años, haciendo menos duro el camino de mi vida universitaria.

Joissy Estefanny Inga Velásquez

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios por bendecirnos, guiarnos y sobre todo por darnos la capacidad para afrontar cada desafío y las fuerzas para realizar este trabajo.

A nuestros padres, por brindarnos su ayuda constante y guía en nuestras vidas.

A nuestro docente Juan Francisco Salazar Llanos, por su dedicación y aliento desde el inicio hasta la culminación de esta investigación.

Y a la Municipalidad Distrital de Nepeña, por participar activamente en las capacitaciones que se dieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I.INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	14
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
3.5. Procedimientos.....	16
3.6. Método de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES	40
VII. RECOMENDACIONES.....	41
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS.....	48

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	18
Tabla 2. <i>Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	20
Tabla 3. <i>Liderazgo laissez-faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	22
Tabla 4. <i>Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	24
Tabla 5. <i>Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	26
Tabla 6. <i>Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	28
Tabla 7. <i>Liderazgo laissez-faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	30
Tabla 8. <i>Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	32
Tabla 9. <i>Prueba T-Student, Periodo 2020.....</i>	34

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. <i>Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	19
Figura 2. <i>Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	21
Figura 3. <i>Liderazgo laissez-faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	23
Figura 4. <i>Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	25
Figura 5. <i>Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	27
Figura 6. <i>Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	29
Figura 7. <i>Liderazgo laissez-faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	31
Figura 8. <i>Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.....</i>	33

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general demostrar que mediante un entrenamiento en liderazgo transformacional, los líderes de la Municipalidad de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers” pueden mejorar su estilo de práctica.

La investigación fue de tipo aplicada, con diseño experimental, transversal y cuantitativa. Se utilizó una muestra de 16 directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña. El instrumento empleado fue el cuestionario multifactorial de liderazgo.

Los resultados de los pre-test, mostraron que los directivos poseían un nivel bajo en liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultados organizacionales, y un nivel medio en laissez-faire; los resultados de los post-test, mostraron que los líderes mejoraron el estilo de liderazgo; sin embargo, el nivel de liderazgo laissez-faire también aumentó, lo que significa que si no es empleado de manera correcta puede ser perjudicial para la organización.

La conclusión de la investigación es que después de aplicar un entrenamiento en liderazgo transformacional al grupo experimental bajo estudio, se demostró que mejoraron su estilo de práctica que ejercen como líderes; puesto que al aplicar la prueba de hipótesis T-Student a los resultados, dio como resultado que la diferencia entre la media y varianza del grupo de control y el grupo experimental es significativa.

Palabras clave: liderazgo transformacional, baby boomers y capacitación.

Abstract

The general objective of this investigation was to demonstrate that through training in transformational leadership, the leaders of the District Municipality of Nepeña belonging to the “baby boomers” generation can improve their style of practice.

The investigation was of an applied type, with an experimental form, transversal and quantitative. It was used a sample of 16 leaders from the District Municipality of Nepeña. The instrument used was the multifactorial leadership questionnaire.

The results of the pre-test, showed that the leaders had a low level in transformational leadership, transactional and organizational results variables, and a medium level in laissez-faire; the results of the post-test, showed that their leadership style improved; however, the level of laissez-faire leadership also increased, meaning that if it is not employed correctly it can be detrimental to the organization.

The conclusion of the investigation is that after applying training in transformational leadership to the experimental group under study, it was shown that they improved their style of practice as leaders; since when applying the test from T-student's hypothesis to results, it resulted that the difference between the mean and variance of the control group and the experimental group is significant.

Keywords: transformational leadership, baby boomers and training.

I. INTRODUCCIÓN

“El secreto para reclutar grandes líderes es predecir el futuro, no recompensar el pasado”, según una nota de Bersin & Chamorro-Premuzic hecha para Harvard Business Review (2019), y añaden que si espera que las empresas crezcan tan rápido como las tecnologías que las rodean, sus modelos deben estar en constante transformación. “Lo que funcionó en el pasado y lo que funciona en el presente puede no funcionar en absoluto en el futuro”.

A nivel global, toda empresa tiene como uno de sus prioridades aumentar su competitividad con eminencia, para lo cual se necesitaría que los gerentes o supervisores a cargo de los equipos de trabajo desarrollen habilidades y destrezas, para que puedan ejemplificar, moldear, influir e impulsar en sus colaboradores, quienes son el componente fundamental para lograr los objetivos perseguidos por la organización.

Montalván para PrensaTotal.com (2020), en una de sus publicaciones nos manifiesta que “ejecutivos pertenecientes a la generación “millennials” cada vez están tomando más roles de líder en las organizaciones”.

La tendencia mundial de que los pertenecientes a la generación “millennials” están ocupando cargos de primera línea se ve en Latinoamérica y con mayor frecuencia, y también en el Perú, por lo que Diego Cubas, director general y socio de Cornerstone Perú, afirma que “los colaboradores comprendidos entre la edad de 30-38 años cada vez están asumiendo roles de liderazgo en las organizaciones” debido al gran nivel de aceptación y adaptabilidad de esta generación frente a las megatendencias que cambian el mundo, como la revolución digital.

En la realidad Chimbotana, la gran mayoría de las empresas aún no han adoptado esta tendencia, a comparación de las de Lima o las de otras ciudades del continente Latino, puesto que los actuales jefes o líderes de la organización (hablando de los de primera línea) bordean los 50 hacia adelante, lo que hace que

el estilo de liderazgo que se efectúe dentro de las compañías quede obsoleto o desfasado.

Y este grave problema, principalmente radica en instituciones públicas como en la Municipalidad Distrital de Nepeña, en donde mediante la observación logramos evidenciar malos hábitos de los líderes, siendo la autocracia la punta del iceberg; lo que concuerda con lo descrito por Guevar encontrado en el Diario Gestión (2019), en donde se hace alusión a que el no saber escuchar y la autocracia son debilidades de alto impacto, pues lo ideal sería que todo líder debe estar abierto a opiniones que no siempre avalarán a la suya, a aceptar el hecho que sus decisiones también pueden estar en lo incorrecto y a considerar distintas alternativas.

Ahora, con todo lo descrito previamente, la pregunta que se formula es ¿cómo hacer para que la práctica de los líderes de la Municipalidad pertenecientes a la categoría “baby boomers” se mejore o se iguale a los líderes millennials?

Para dar respuesta a la interrogante, es conveniente llevar a cabo esta investigación puesto que ayudaríamos a mejorar el tipo de liderazgo que se practica en la entidad pública, obteniendo así líderes proactivos, con gran capacidad de adaptabilidad y con sentido humanista, tal cual los millennials.

A nivel práctico, esta investigación ayudaría a resolver un sinfín de problemas que aquejan a la entidad en estudio y que se contraen al tener un mal líder en la organización, como la falta de motivación, el mal clima laboral y hasta el estrés en los colaboradores. Principalmente ayudaríamos a los líderes de la generación “baby boomers”, los cuales son los casos más graves al hablar de liderazgo, puesto el estilo que practican no es el más idóneo para ninguna organización, ya que según Velasco en la revista El Financiero (2017) suelen ser de estilo autoritario, que aman el control y que son reacios a salir de su zona de seguridad.

Como objetivo general, la presente investigación tiene el siguiente: Demostrar que mediante un entrenamiento en liderazgo transformacional, los líderes de la

Municipalidad de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers” pueden mejorar su estilo de práctica.

En cuanto a los objetivos específicos, tenemos los siguientes:

- Aplicar un pre test para determinar el perfil de los líderes de la Municipalidad de Nepeña de la generación “baby boomers”.
- Aplicar un entrenamiento en liderazgo transformacional al grupo experimental de líderes de la Municipalidad de Nepeña de la generación “baby boomers”.
- Aplicar un post test para comparar la evolución de los líderes “baby boomers” de la Municipalidad de Nepeña después del entrenamiento.
- Elaborar una propuesta de mejora para la variable bajo estudio.

Las hipótesis que se formulan a partir de la interrogante son:

H₀: El entrenamiento en liderazgo transformacional no mejora el estilo de liderazgo que practican los líderes de la Municipalidad Distrital de Nepeña que pertenecen a la generación “baby boomers”.

H₁: El entrenamiento en liderazgo transformacional mejora el estilo de liderazgo que practican los líderes de la Municipalidad Distrital de Nepeña que pertenecen a la generación “baby boomers”.

II. MARCO TEÓRICO

Algunos autores nos manifiestan que para transformar las organizaciones, el liderazgo es un proceso clave, ya que influye entre el líder y los subordinados, al darles la facultad para lograr tanto metas individuales como colectivas (Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016). Pero ¿cómo saber cuál es el mejor tipo de liderazgo?

Un sinnúmero de autores aducen numerosas teorías sobre esta variable, siendo la teoría de Bass la más repetitiva y la que aún se mantiene vigente, al comprobar que investigadores como Zemune & Macri (2020), Aparecida, Costa da Silva & Constâncio (2019), Paoluccia, Dórdio, Zappalác, Lourenço & Rebeloa (2018), Perilla & Gómez (2017), Álvarez, Castillo, Molina, Balague (2016) y Sánchez y Barraza (2015) basan su estudio en dicho autor. Por lo tanto, una gran parte de antecedentes mostrados a continuación, describen un estilo de liderazgo perteneciente a los tipos que son comprendidos en la teoría en mención.

Uno de los hallazgos más relevantes nos lo brindan (Vargas y Máynez, 2019) en su artículo científico desarrollado en México, en donde concluyen que los líderes transformacionales desarrollan en sus colaboradores autonomía y libertad para desarrollar sus actividades; es decir, logran que ambos compartan la misma visión y mejoren acuerdos en términos de contrato psicológico; de esa manera impactan de manera positiva a los objetivos establecidos.

Por otro lado, otras investigaciones respaldan el reciente hallazgo, tales como (Contreras y Barbosa, 2013), en donde encontramos que efectivamente el liderazgo transformacional brinda ventaja competitiva a la empresa que lo practica; es decir, contribuye a que las empresas se coloquen en una posición superior frente a las que practican otro tipo de liderazgo.

Autores que también revelan en sus investigaciones algún estilo de liderazgo perteneciente a la teoría de Bass, son García, Salas y Gaviria (2017), los cuales llegaron a la conclusión que, el liderazgo transaccional es el estilo que predomina

en las MYPES evaluadas, este resultado puede ser asignado a la conformación de la muestra, que señala que la gran parte de los gerentes son varones (78%) y, tal como lo mencionan, ellos tienden a ser más transaccionales.

Sin duda alguna, teorías que evocan al liderazgo hay y muchas, como es el caso de Vega y Alava (2017) quienes en su investigación hacen mención sobre el tipo de liderazgo perteneciente a otro autor diferente, al encontrar que, el estilo que se ejerce en la ESPAM es la dirección de equipo.

En cambio, otros autores toman otra posición frente a la misma teoría; (Sánchez y Barraza, 2015) nos manifiestan que en “el sector educativo se percibe una tendencia a rechazar los liderazgos autocráticos, laissez – faire, democráticos y los carismáticos, tal vez porque existe la creencia que su práctica habla de tradición”; esto quiere decir que en dicho sector se lidera bajo la práctica de un liderazgo autocrático, ya que las características de ese estilo, describen a una persona apegada a lo tradicional.

Otros autores que respaldan ese hallazgo son, Loaiza y Pirela (2015), los cuales hallaron en sus investigaciones, que el tipo de liderazgo que predomina en los gerentes de edad avanzada también es el autocrático. Y por último, López, López y López (2016) en su estudio realizado concluyeron que el estilo predominante entre los líderes es el coordinador; dicho hallazgo hace alusión a la teoría de Hersey.

En Perú, también se han realizado infinidad de investigaciones sobre el liderazgo, tal es el caso de Gamarra (2015), quien observó que, el resultado de la evaluación en un primer momento del grupo experimental, fue de 11,69 (Bueno) y el resultado de la evaluación de culminación del entrenamiento, luego de aplicar el liderazgo carismático fue de 16,63 (excelente), lo cual comprueba que la aplicación del liderazgo transformacional ayudó a mejorar el desempeño de los directivos del Centro Penitenciario; esto evidencia que ese tipo de liderazgo ayuda a que la práctica de los líderes sea mucho mejor.

Otros autores como Chávez, Cigüña y Martensen (2016), concluyeron que el liderazgo de tipo transformacional es el que caracteriza a los líderes de la empresa del sector servicios. Además, Coronado (2018), concluye que la aplicación de un programa en liderazgo transformacional ejerce efectos significativos sobre la cultura organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura 2017.

A nivel local, también existen investigaciones sobre el liderazgo, tal es el caso de Roca (2017) identificó que el 60 % de trabajadores de una entidad pública, describen un nivel regular en liderazgo transformacional. En adición, Cabrera (2018), encontró que el liderazgo en los colaboradores era “bueno”, pero a su vez, recomendó realizar una investigación sobre el liderazgo, pero con un diseño experimental, a fin de proponer un estilo de liderazgo que dé resultados mucho más óptimos.

Como sabemos, autores que hablen sobre liderazgo hay muchos, es por ello que a continuación hacemos mención a las teorías respectivas y para hacerlo de manera lúdica, se ha creído conveniente agruparlas de acuerdo a los enfoques. En primer lugar, tenemos el enfoque de rasgos. Este enfoque hace alusión a tiempos remotos, periodo comprendido entre los 20' y 50', en donde la frase que mejor representa a esa época es “los líderes nacen, no se hacen”. Según Yukl (2002) este enfoque no indica de manera concreta si el líder tendrá éxito o no pero al menos permite describir las características de la persona adecuada para asumir puestos de primera línea.

Como autor ícono de dicho enfoque tenemos a Thomas Carlyle, quien propuso la teoría “del gran hombre”, que según Van Wart (2003) basándose en dicho autor, nos dice que es sumamente importante contar con una serie de rasgos para poder ser líder, y estos rasgos, se tienen o simplemente no se tienen. Lamentablemente, el auge de esta teoría fue poco, puesto que en la actualidad los autores ya no la toman como referencia, debido a que investigaciones previas no han logrado atribuir características comunes a un líder de ese tipo.

En segundo lugar, tenemos el enfoque conductual. Esta escuela tuvo plenitud entre los 50' y 60', en donde en vez de desarrollarse teorías se desarrollaron estudios. Lupano y Castro (2006), nos revelan que el estudio principal se realizó en la Universidad de Ohio, en donde sus antecesores descubrieron que el liderazgo se dividía en 2 dimensiones: iniciación de estructura y consideración. Fueron posibles estos descubrimientos a través la empleabilidad de instrumentos como (Leader Behavior Description Questionnaire (LDDQ) y Supervisory Behavior Description (SBD)).

Además, Lupano y Castro, nos manifiestan que otro estudio, se desarrolló en la Universidad de Michigan, en donde también se hallaron 2 dimensiones de liderazgo: el primero, la orientación a los empleados y el segundo, la orientación a la producción. Los investigadores de este estudio afirman que los resultados de este estudio priorizan a los líderes orientados a los empleados, puesto que ese perfil de líder contribuía a que la productividad y satisfacción laboral aumente.

Y por último Lupano y Castro, nos hablan de un tercer estudio, el cual fue basado en la teoría "X" y "Y" propuesta por McGregor. El estudio llamado rejilla o grid gerencial nos revela que el liderazgo posee 5 estilos: empobrecido, club campestre, producir o perecer, equilibrado y equipo; dichos estilos se trazan en una "malla" formada por los ejes "x" y "y", en donde el primero hace referencia a la preocupación por la tarea o producción y el segundo, hace mención a la preocupación por las personas.

Y en tercer lugar, tenemos el enfoque de contingencia o situacional. Conforme aumentaba la desilusión con el enfoque de los rasgos y conductual para poder comprender el liderazgo, la atención se acaparó en el estudio de las situaciones y la creencia que los directivos son el reflejo de situaciones específicas, es así como este enfoque nos abre paso a diferentes teorías relativamente conocidas.

Como primera teoría tenemos la teoría de contingencia de Fiedler, que según Villoria & Iglesias (2011) establecen que el desempeño de un grupo es eficaz siempre y cuando la proporción entre el estilo del líder y el nivel en el que la

situación le da el control, sea justa. En este caso, se establece 3 dimensiones: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructuración de la tarea y la posición de poder. A partir de eso, llegó a la conclusión de que para que el líder pueda tener un mayor control, las relaciones entre él y los subordinados deben ser de la manera más adecuada; además, el trabajo debe estar más estructurado y la posición de poder deber ser más fuerte.

Otra teoría incluida en este enfoque es la de House, quien propone la teoría de “camino a la meta”, que según Villoria & Iglesias (2011) basados en el autor, nos afirman que los trabajadores deben desarrollar la habilidad para poder ser recompensados, y para ello es necesario que estos mismos remuevan los obstáculos con el objetivo de clarificar los senderos para poder lograr las metas. Para medir esta teoría, catalogaron el comportamiento del líder en 4 grupos: apoyador, participativo, directivo y orientado al logro.

Una tercera teoría, es la propuesta por Hersey y Blanchard denominada “Teoría situacional” propiamente dicha, y según García (2015) en señala que a medida que los empleados evolucionan, los líderes tienen que ir alternando el tipo de liderazgo. Además, nos afirman que la relación entre el directivo y el subordinado pasa por cuatro etapas. Para ello establecen 4 estilos de liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y delegador; los cuales deberán ser ejercidos en la etapa correspondiente.

Otra teoría perteneciente a este enfoque, es la propuesta por James MacGregor Burns y desarrollado por Bernard M. Bass, denominada la teoría del liderazgo transformacional, la cual es una de las teorías más estudiadas y desarrolladas hasta en la actualidad; ya que autores como Asgari, Mezginejad & Taherpour (2020) basándose en sus predecesores, establecen que los colaboradores respetan a su líder, confían en él y asimismo lo conceptualizan como a una figura con cualidades brillantes.

Definitivamente, el más grande aporte de Bass, según Ganga y Navarrete (2014), al estudio del liderazgo transformacional sea el establecimiento de las 4

dimensiones que diferencian dicho estilo de liderazgo de otro. Estas dimensiones son: Influencia individualiza o carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Otros investigadores como Pereira, Spiri, Spagnuolo & Monti (2020), Pérez & Moreno (2019), Caveião, Peres, Sanson, Coelho & Meier (2018), Muñiz & Guimaraes (2017), Lucena & Costa (2016) avalan la vigencia de esta teoría.

En otra de las investigaciones de Burns, citado por Blanch, Gil, Antino, Rodríguez (2016), se establece la teoría del liderazgo transaccional, en donde se afirma que los líderes premian cuando el rendimiento de los colaboradores es lo esperado o, por el contrario, castigan cuando el rendimiento de estos es por debajo de lo normal. Dicha teoría está comprendida en dos dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción activa. De todos modos, el autor aduce que ambas teorías no son discriminantes, solo se debe tener en cuenta que, los líderes deben precisar en qué situación se debe emplear cada tipo de liderazgo.

Y como última teoría que hace alusión a este enfoque, tenemos a la teoría "Laissez- faire", propuesta por Kurt Lewin y citado por (Sánchez & Barraza, 2015); en donde se señala que el líder les concede libertad a los subordinados, definiendo previamente los objetivos y facilitando los recursos necesarios para alcanzar las metas. Esta propuesta abarca 2 dimensiones: gerencia por excepción pasiva y dejar hacer. Sin embargo, (Sobral, Furtado & Islam, 2019), nos precisan que es probable que los comportamientos de laissez-faire sean perjudiciales para el aprendizaje interno y causen estrés.

En resumen, podemos decir que cada enfoque enmarca una etapa de la historia del liderazgo, pero lamentablemente en la práctica, algunas empresas aún se siguen manejando bajo supuestos desfasados. Es más, autores como Torres, Barreto & De Souza (2017), ya están proponiendo que se debe expandir el estudio sobre el liderazgo como práctica, integrando la dimensión cultural, ya que la cultura es intrínseca al fenómeno del liderazgo y representa un elemento esencial en la guía de cómo se construyen las prácticas organizacionales, así como en cómo los líderes toman decisiones, actúan e interactúan.

Otro aspecto importante que de una u otra manera se ve involucrada en nuestra investigación es saber ¿Cómo aprenden los adultos?, para ello Rodríguez, López y Vigoa (2016) señalan 3 teorías que existen para diseñar con eficacia el aprendizaje en adultos.

La primera teoría es la andragogía, la cual nos dice que este término se fundamenta en que las personas mayores y los jóvenes aprenden de manera totalmente diferente, son difíciles de captar su atención a comparación de los más pequeños y únicamente desean ir de frente al punto exacto, aprender de la forma más rápida y sencilla posible. Los estudiantes mayores y los estudiantes jóvenes se diferencian primordialmente en los siguientes aspectos: motivación y necesidad de conocimiento, voluntad y entusiasmo, experiencia, autonomía y orientación.

La segunda teoría es el aprendizaje transformacional, la cual se sustenta en el diseño y posterior creación de métodos de estudio que revolucionen las perspectivas y los estereotipos de conocimiento en las personas mayores, que en varios casos suelen tener oposición a las cosas que alteren su normalidad y perjudican su propio proceso de aprendizaje debido a culturas fuertemente establecidas en su interior y en su personalidad. Esta teoría se centra en tres aspectos: despertar su curiosidad por aprender, visualizar la importancia y los resultados del proceso y reforzar el pensamiento crítico.

Y la tercera teoría es el aprendizaje experiencial, el cual sostiene que para las personas mayores que estudian la mejor forma de aprender y simplificar nuevas competencias es a través de la absorción de sus mismas experiencias, es decir aprender “haciendo”, o “learning by doing”. Este tipo de aprendizaje se divide en cuatro fases fundamentales: experiencia, observación y reflexión, conceptualización y experimentación o vivencia.

En este caso se decidió emplear la teoría del aprendizaje transformacional; puesto que de acuerdo a la coyuntura es el que mejor se adapta y cumple con las expectativas de la investigación. Esta teoría será llevada a cabo bajo el método

activo de aprendizaje, en donde los participantes debaten, desafían el tema en su conjunto, interaccionan, descubren las soluciones y el coach apoya al grupo, ayuda en el nivel de los métodos, contribuye con información útil, adicional de la que los participantes proporcionan.

Para conocer con exactitud algunas palabras, a continuación, redactaremos el significado de cuyos términos estén inmersos en nuestro tema de investigación.

En primer lugar, definiremos la palabra liderazgo, que según (Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016) el liderazgo es un proceso clave, ya que influye entre el líder y los subordinados, al darles la facultad para lograr tanto metas individuales como colectivas.

En segundo lugar, definiremos el término "baby boomers" que según Majón, Ramos y Pérez (2016) nos dicen que, son aquellas personas nacidas entre 1956-1964, en donde las características que priman en esta generación son la autoridad, la tradición y la rigidez.

Y en tercer lugar, como se ha mencionado, se eligió basar nuestro estudio en la teoría de Burns, quien según, Villoria & Iglesias (2011) basados en el autor, nos dicen que, en el liderazgo transformacional, los líderes deben tener una visión convincente y deben crear un cambio en la empresa.

Posteriormente el investigador Bass, quién desarrolló el concepto original, y según otros autores basados en él como Ganga y Navarrete (2014), lo definen de acuerdo al efecto que causa el líder sobre los colaboradores, ya que ellos mismos se ganan en primer lugar la admiración, el respeto y la confianza de sus subordinados.

Inevitablemente, como lo manifiesta Burns, tanto el liderazgo transaccional como el laissez-faire acompañan al transformacional; estos deben aplicarse de acuerdo dependiendo de la situación.

Así que, para llevar a cabo la medición de cada tipo de liderazgo en mención, Bass y Avolio (2006), desarrollaron el instrumento Multifactor Leadership

Questionnaire (MLQ-5X); el cual fue elegido para medir la variable bajo estudio. Este instrumento consta de 4 dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez-faire y variables de resultados organizacionales.

Dentro de lo que implica liderazgo transformacional, hay factores que inevitablemente forman parte del concepto como tal. El primero de ellos es, la gestión del cambio, que según Hassan, Obasan & Abass (2016), es un proceso organizativo destinado a capacitar a los empleados para que acepten y adopten los cambios en su entorno actual y además, significa definir y adoptar estrategias, estructuras, procedimientos y tecnologías corporativas para hacer frente al cambio derivado de las condiciones internas y externas.

El segundo factor es, el trabajo de equipo que según Torrente, Salanova & Llorens (2013), es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo.

El tercer factor es, la inteligencia emocional que según Delhom, Satorres & Meléndez (2020), es definido como la capacidad de percibir, evaluar y expresar las propias emociones con precisión (percibir la emoción), la capacidad de acceder y generar sentimientos que faciliten el pensamiento (facilitar el pensamiento a través de las emociones), la capacidad de comprender las emociones y el conocimiento emocional (comprensión emociones), y la capacidad de regular las emociones y promover el crecimiento emocional y personal (manejo de las emociones).

El cuarto factor es, la gestión del estrés que según Neves, Miguel, Lenuta, Viseu & Gamboa (2014), el estrés es la interacción entre la situación y el individuo, combinación del estado psicológico y físico que resulta cuando los recursos de la persona no son suficientes para hacer frente a las demandas y presiones del entorno. Por ello, la gestión del estrés es necesaria, puesto que, de otra forma, éste podría afectar negativamente al logro de objetivos.

El quinto factor es, la comunicación asertiva que según Achury, Pinilla & Alvarado (2015), es la capacidad de expresar sentimientos, ideas u opiniones de manera confiada, clara y partiendo del respeto. Además, es un estilo de comunicación directo, honesto, abierto, de manera pausada, no amenazante, pero no defensivo. Esta comunicación es claridad pura.

Y como último factor tenemos, la retroalimentación que según Brutus & Gorriti (2015), es aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: El tipo de investigación que siguió este estudio fue aplicada, que según Concytec (2018) está dirigida a determinar los medios (metodologías, protocolos y tecnologías) través del conocimiento científico, por los cuales una necesidad puede ser cubierta, reconocida y específica.

Diseño de investigación: Para el presente trabajo fue el experimental en su forma pre y post experimental, debido a que se manipuló la variable liderazgo transformacional. Además, este estudio tuvo un enfoque cuantitativo y de corte transversal, puesto que se realizó en un periodo de tiempo determinado.

3.2. Variables y operacionalización

La variable bajo estudio de esta investigación fue el liderazgo transformacional. La matriz de operacionalización de la variable bajo estudio, contó con los siguientes puntos:

Definición conceptual: Blanch, Gil, Antino, Rodríguez (2016) basados en Burns, lo definen como aquel liderazgo mostrado por las personas que poseen una personalidad y visión fuerte, gracias a lo cual tienen la capacidad de cambiar las motivaciones, percepciones y expectativas, así como emprender el cambio dentro de una empresa.

Definición operacional: Tenemos que la variable liderazgo transformacional será medida por el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X).

Dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo laissez-faire y variables de resultados organizacionales.

Escala de medición: Para este caso fue ordinal, puesto que las alternativas de las respuestas fueron formuladas en un orden establecido.

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Población: Para este estudio lo conformaron todos los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers”.

Criterios de inclusión: Todos los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers”.

Criterios de exclusión: Todos los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña que no pertenecían a la generación “baby boomers”.

Muestra: Para esta investigación fue de 16 directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers”, puesto que, al ser de diseño experimental, por cuestiones de tiempo sería imposible abarcar a un número mayor.

Muestreo: Se empleó para este caso fue de tipo no probabilístico, porque la muestra fue elegida en base a las características de los directivos, en este caso su edad.

Unidad de análisis: Indefectiblemente fueron 8 de los 16 directivos de la Municipalidad en mención pertenecientes a la generación “baby boomers”.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la realización de este estudio fue la encuesta, la cual ayudó a recopilar información mediante la aplicación del instrumento respectivo; para este caso, se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) en su versión corta conformado por 45 ítems, en la versión español; el mismo que fue aplicado a los 16 directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers”.

Validez: El instrumento fue puesto bajo el juicio de 3 expertos (1 metodólogo y 2 temáticos), quienes ratificaron que el cuestionario cumple con los parámetros adecuados para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Confiabilidad: Se desarrolló una prueba piloto a un grupo de 10 directivos pertenecientes a la generación “baby boomers” pero que laboren en otras organizaciones con el fin de evitar el sesgo y con los resultados obtenidos se procedió a realizar el alfa de Cronbach para determinar el nivel (porcentaje) de confiabilidad.

3.5. Procedimientos

El procedimiento que se siguió para la elaboración de esta investigación fue en primer lugar, la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) a los 16 directivos de la Municipalidad de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers”, a fin de conocer qué estilo de liderazgo predomina en los líderes.

Y en segundo lugar, se reforzó el liderazgo mediante un entrenamiento en liderazgo transformacional a solo 8 de los directivos, con el objetivo de que al terminar dicha capacitación se vuelva a medir el nivel de liderazgo a través de la aplicación del mismo cuestionario tanto a los que recibieron el entrenamiento como los que no; a fin de que en los resultados se pueda evidenciar que los 8 directivos que han recibido el entrenamiento han alcanzado niveles superiores en liderazgo transformacional a comparación de los que no han recibido el entrenamiento.

3.6. Método de análisis de datos

El método que se empleó para analizar los datos obtenidos fue el cuantitativo; esto se elaboró a través del programa Excel, lo cual ayudó a agrupar y resumir las respuestas que se obtuvieron de nuestro cuestionario. Dichos datos, fueron exhibidos en cuadros y gráficos de barras para sus respectivas interpretaciones. Además, se hizo uso de la estadística inferencial, puesto que obtuvimos conclusiones que nos sirvieron para hacer deducciones sobre una totalidad. Y por otro lado, para poder aceptar o rechazar las hipótesis planteadas se empleó el método de la T-Student.

3.7. Aspectos éticos

La ética es una actitud sumamente fundamental para la planeación, construcción y apreciación de estudios de indagación. Por este motivo es fundamental corroborar la protección de los que nos proporcionan los datos, empleando la beneficencia de la información privada de las personas que estén involucradas en la investigación, asimismo como tolerar la autoría de los especialistas e investigadores consultados y referidos en la textualización del vigente proyecto.

IV. RESULTADOS

Luego de recoger los datos y procesarlos estadísticamente, presentamos los resultados obtenidos en función a los objetivos específicos.

Objetivo específico 1: Aplicar un pre test para determinar el perfil del líder de la Municipalidad de Nepeña de la generación “baby boomers”.

Tabla 1

Dimensión 1: Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Influencia idealizada atribuida	15	23.44%	31	48.44%	18	28.13%	0	0.00%	0	0.00%
Influencia idealizada conducta	13	20.31%	38	59.38%	13	20.31%	0	0.00%	0	0.00%
Motivación inspiracional	10	15.63%	38	59.38%	16	25.00%	0	0.00%	0	0.00%
Estimulación intelectual	12	18.75%	37	57.81%	15	23.44%	0	0.00%	0	0.00%
Consideración individualizada	12	18.75%	31	48.44%	21	32.81%	0	0.00%	0	0.00%

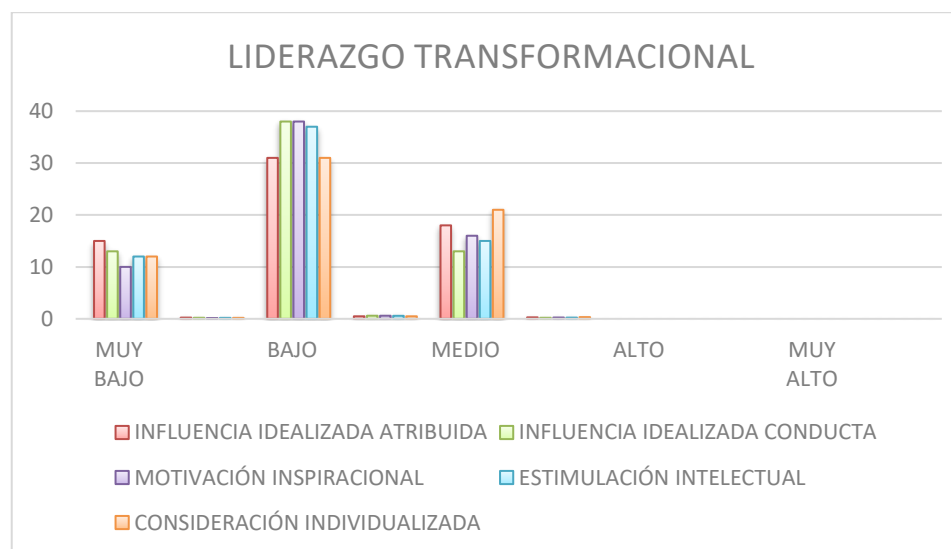
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 1 se muestra que el 28.13% de directivos poseen un nivel medio de influencia individualizada atribuida en contraste con el 59.38% que muestran un nivel bajo en influencia individualizada conducta en contraste con el 18.75% que presentan un nivel muy bajo en consideración individualizada.

Figura 1

Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 1.

Tabla 2

Dimensión 2: Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Recompensa contingente	18	28.13%	30	46.88%	16	25.00%	0	0.00%	0	0.00%
Dirección por excepción activa	17	26.56%	31	48.44%	16	25.00%	0	0.00%	0	0.00%

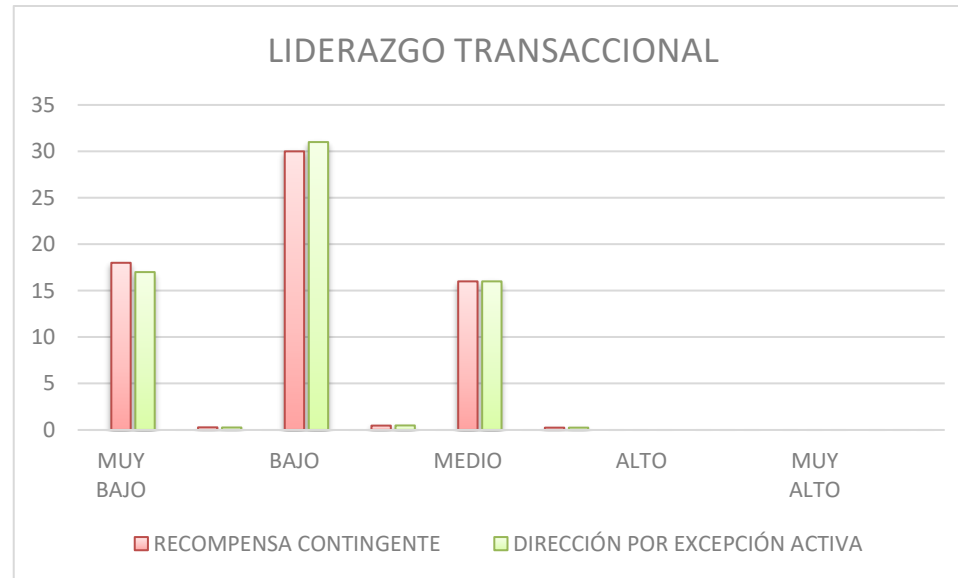
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 2 se muestra que el 28.13% de directivos poseen un nivel muy bajo de recompensa contingente en contraste con el 48.44% que muestran un nivel bajo en dirección por excepción activa.

Figura 2

Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 2.

Tabla 3

Dimensión 3: Liderazgo laissez faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Dirección por excepción pasiva	0	0.00%	24	37.50%	37	57.81%	3	4.69%	0	0.00%
Dejar hacer	0	0.00%	23	35.94%	37	57.81%	4	6.25%	0	0.00%

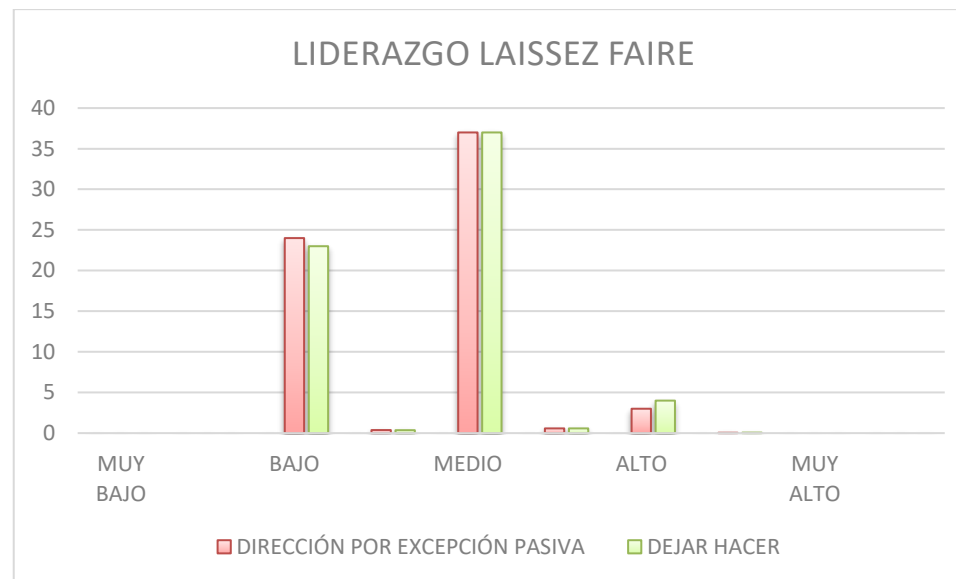
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 3 se muestra que el 37.50% de directivos poseen un nivel bajo de dirección por excepción pasiva en contraste con el 57.81% que muestran un nivel medio en dejar hacer.

Figura 3

Liderazgo laissez faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 3.

Tabla 4

Dimensión 4: Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Esfuerzo extra	13	27.08%	25	52.08%	10	20.83%	0	0.00%	0	0.00%
Eficacia	18	28.57%	31	49.21%	14	22.22%	0	0.00%	0	0.00%
Satisfacción	8	25.00%	18	56.25%	6	18.75%	0	0.00%	0	0.00%

Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 4 se muestra que el 52.08% de directivos poseen un nivel bajo de esfuerzo extra en contraste con el 28.57% que muestran un nivel muy bajo en eficacia en contraste con el 18.75% que presentan un nivel medio en satisfacción.

Figura 4

Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 4.

Objetivo específico 3: Aplicar un post test para comparar la evolución de los líderes “baby boomers” de la Municipalidad de Nepeña después del entrenamiento.

Tabla 5

Dimensión 1: Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Influencia idealizada atribuida	0	0.00%	0	0.00%	1	3.13%	16	50.00%	15	46.88%
Influencia idealizada conducta	0	0.00%	0	0.00%	7	21.88%	11	34.38%	14	43.75%
Motivación inspiracional	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	10	31.25%	22	68.75%
Estimulación intelectual	0	0.00%	0	0.00%	4	11.43%	11	31.43%	20	57.14%
Consideración individualizada	0	0.00%	0	0.00%	4	11.76%	11	32.35%	19	55.88%

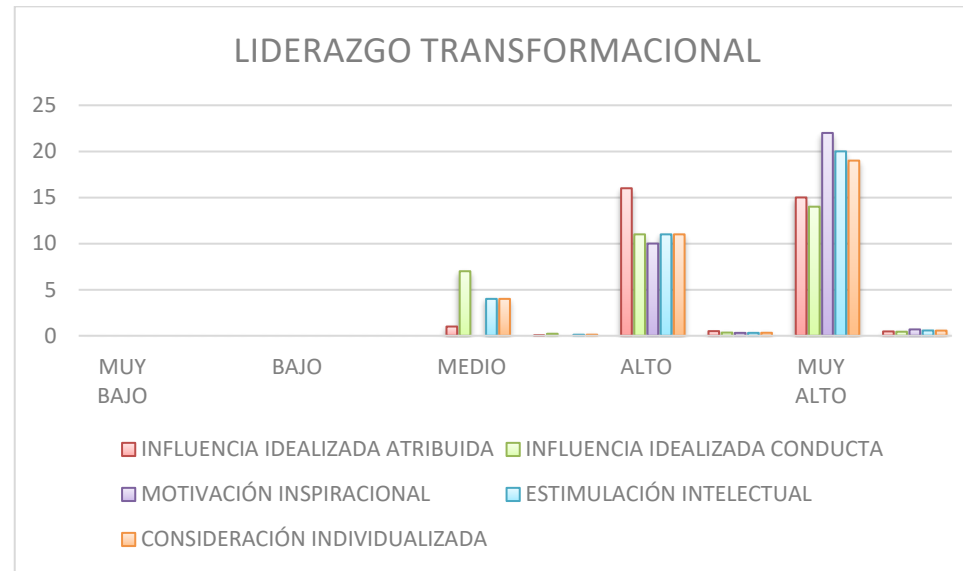
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 5 se muestra que el 50.00% de directivos poseen un nivel alto de influencia individualizada atribuida en contraste con el 21.88% que muestran un nivel medio en influencia individualizada conducta en contraste con el 32.35% que presentan un nivel alto en consideración individualizada.

Figura 5

Liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 5.

Tabla 6

Dimensión 2: Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Recompensa contingente	0	0.00%	0	0.00%	7	21.88%	22	68.75%	3	9.38%
Dirección por excepción activa	0	0.00%	0	0.00%	6	18.75%	22	68.75%	4	12.50%

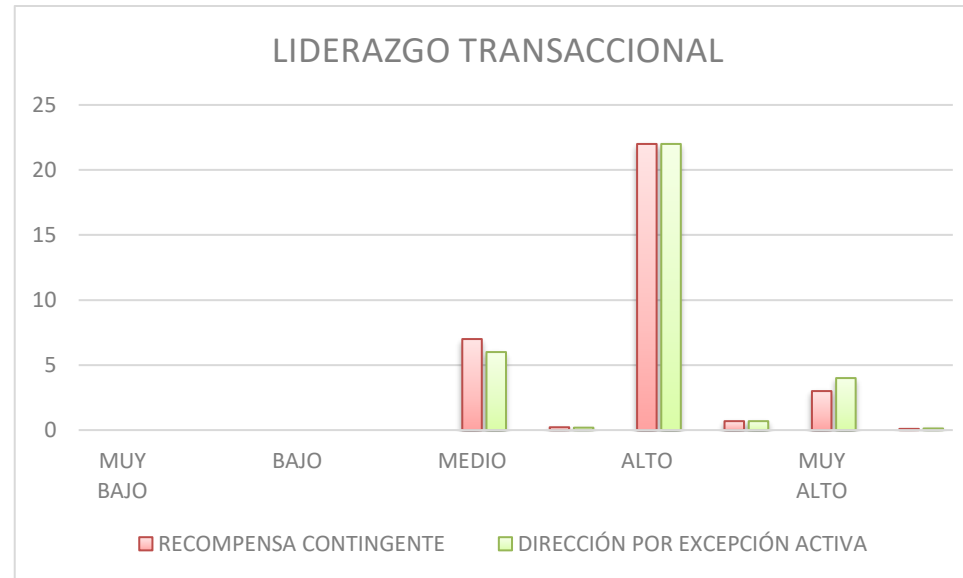
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 6 se muestra que el 68.75% de directivos poseen un nivel alto de recompensa contingente en contraste con el 18.75% que muestran un nivel medio en dirección por excepción activa.

Figura 6

Liderazgo transaccional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 6.

Tabla 7

Dimensión 3: Liderazgo laissez faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Dirección por excepción pasiva	0	0.00%	0	0.00%	17	53.13%	13	40.63%	2	6.25%
Dejar hacer	0	0.00%	0	0.00%	19	59.38%	12	37.50%	1	3.13%

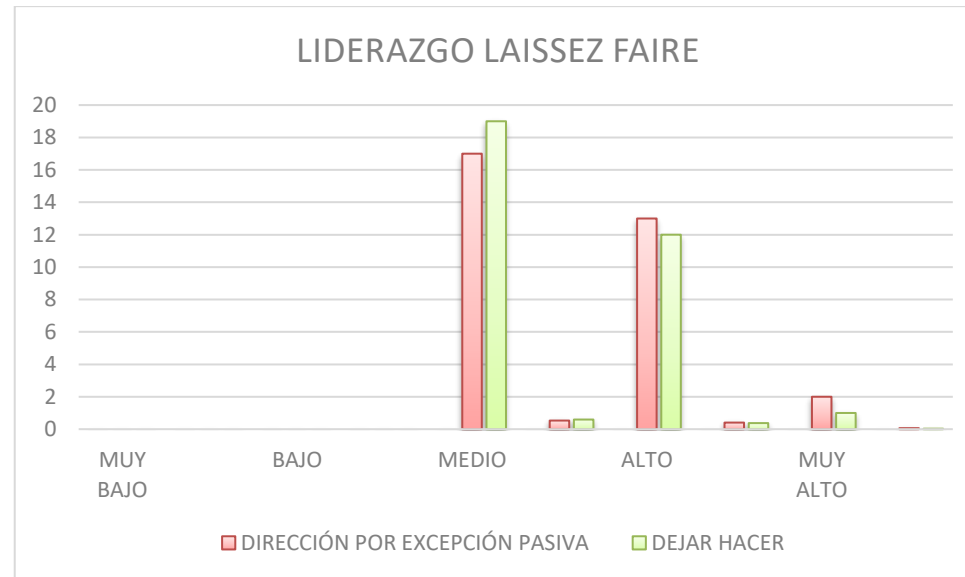
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 7 se muestra que el 40.63% de directivos poseen un nivel alto de dirección por excepción pasiva en contraste con el 59.38% que muestran un nivel medio en dejar hacer.

Figura 7

Liderazgo laissez faire de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 7.

Tabla 8

Dimensión 4: Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

	Muy bajo		Bajo		Medio		Alto		Muy alto	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Esfuerzo extra	0	0.00%	0	0.00%	1	4.17%	9	37.50%	14	58.33%
Eficacia	0	0.00%	0	0.00%	1	3.13%	14	43.75%	17	53.13%
Satisfacción	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	9	56.25%	7	43.75%

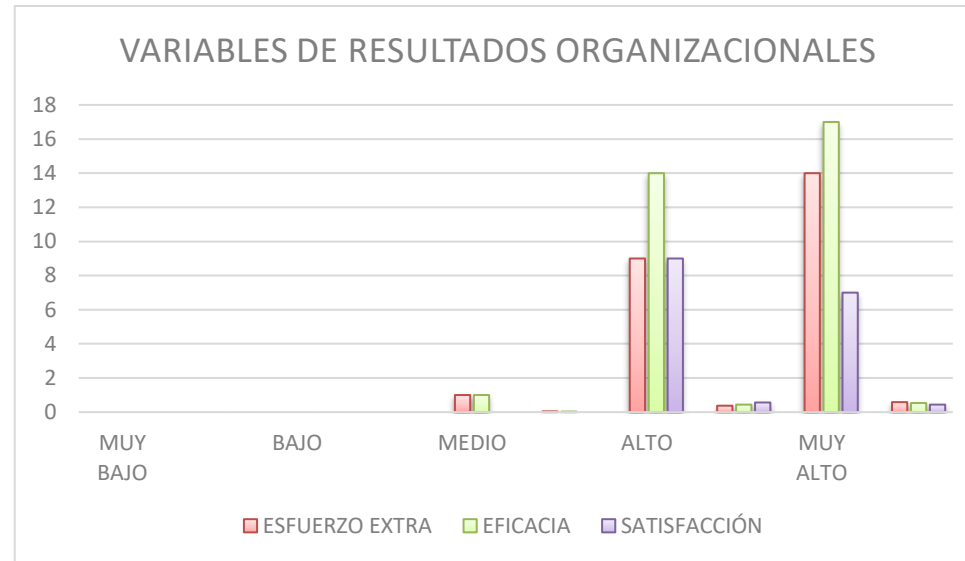
Nota. Encuesta aplicada a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 8 se muestra que el 58.33% de directivos poseen un nivel muy alto de esfuerzo extra en contraste con el 43.75% que muestran un nivel alto en eficacia en contraste con el 43.75% que presentan un nivel muy alto en satisfacción.

Figura 8

Variables de resultados organizacionales de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.



Fuente: Tabla 8.

Objetivo general: Demostrar que mediante un entrenamiento en liderazgo transformacional, los líderes de la Municipalidad de Nepeña pertenecientes a la generación “baby boomers” pueden mejorar su estilo de práctica.

Para comprobar lo que se plantea en el objetivo general se utilizó la prueba de hipótesis “T-Student”.

Tabla 9

Prueba T-Student

	<i>Grupo de control</i>	<i>Grupo experimental</i>
Media	52.1250	142.7500
Varianza	23.2679	75.9286
Observaciones	8.0000	8.0000
Coeficiente de correlación de Pearson	0.0824	
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	
Grados de libertad	7.0000	
Estadístico t	-26.6850	
P(T<=t) una cola	0.0000	
Valor crítico de t (una cola)	1.8946	
P(T<=t) dos colas	0.0000000266	
Valor crítico de t (dos colas)	2.3646	

Nota. Prueba t de Student aplicada a los resultados de la capacitación a los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020.

Interpretación

En la tabla 9, se evidencia que la diferencia de media y de varianza entre el grupo de control y el grupo experimental de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña, Periodo 2020 es significativa.

V. DISCUSIÓN

Loaiza y Pirela (2015) en su investigación realizada, hallaron que el tipo de liderazgo que predomina en los gerentes de edad avanzada también es el autocrático; lo cual es confirmado por las tablas 1 y 2, en donde se evidencia que los líderes de la generación baby boomers describían niveles bajos en liderazgo transformacional y transaccional antes de recibir la capacitación. Es decir, dichos líderes tenían una orientación a ejercer un estilo de liderazgo autocrático.

Gamarra (2015), en su estudio experimental realizado, llegó a la conclusión de que la diferencia después de aplicar un entrenamiento en liderazgo transformacional a un grupo experimental comparado con un grupo de control al que no se le aplicó ningún entrenamiento es significativa; esto es confirmado con la tabla 9, en donde se muestra que la diferencia de media y de varianza entre el grupo de control y el grupo experimental de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña - 2020 es significativa.

Aunque ambos estudios llegan a la misma conclusión, existen diferencias en las dimensiones que se utilizaron para medir la misma variable, puesto que Gamarra utilizó a la administración, al estímulo y a la motivación como dimensiones del liderazgo transformacional; y en este caso se utilizaron el liderazgo transformacional propiamente dicho, liderazgo transaccional, liderazgo laissez faire y variables de resultados organizacionales como dimensiones de la variable bajo estudio.

Roca (2017) identificó que el 60 % de trabajadores de una entidad pública, describen un nivel regular en liderazgo transformacional. Lo cual difiere de los resultados hallados en este estudio; puesto que, los directivos de la entidad pública bajo estudio describían en un primer momento, un nivel bajo en liderazgo transformacional.

Coronado (2018), en su investigación, concluye que la aplicación de un programa en liderazgo transformacional ejerce efectos significativos sobre la cultura

organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura 2017. Dicho programa describe 6 sesiones a comparación de que este caso solo se describe 4 sesiones. Sin embargo, hay 2 temas que son desarrollados en ambos programas como el trabajo en equipo y gestión del cambio. Eso indica que, si en un futuro alguien más desea desarrollar un programa de capacitación en liderazgo transformacional, debería incluir como temas relevantes a tratar el trabajo en equipo y la gestión del cambio.

En cuanto a las teorías relacionadas con la investigación, Burns afirma que para liderar una organización, se debe ejercer un liderazgo que implique la combinación de 3 estilos (dependiendo de la situación en que se encuentre el líder); y lo ideal es que predomine el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional y en mucha menos proporción el liderazgo laissez-faire. Y aunque, los resultados de los post-test tomados a los directivos después de recibir el entrenamiento en liderazgo transformacional, mostraron que los líderes incrementaron el nivel de dicho estilo y a su vez el liderazgo transaccional también aumentó de nivel pero sigue estando por debajo del principal (liderazgo transformacional); sin embargo, el resultado que sorprendió fue que el liderazgo laissez-faire también sufrió un ligero aumento, rompiendo así con lo estipulado en el modelo de Burns.

Por otro lado, Kurt Lewin con su teoría “laissez faire” menciona que, el líder les concede libertad a los subordinados, definiendo previamente los objetivos y facilitando los recursos necesarios para alcanzar las metas. Sin embargo, también precisa que es probable que los comportamientos de laissez-faire sean perjudiciales para el aprendizaje interno y causen estrés. Es por ello, que se debe observar minuciosamente el aumento en liderazgo laissez-faire que se obtuvo en los resultados después de aplicar el post-test a los directivos; puesto que, si no es aplicado o ejercido de manera conveniente, puede resultar perjudicial para la empresa.

Una de las fortalezas que se encuentran en la metodología utilizada para realizar esta investigación fue, que al trabajar con la variable liderazgo transformacional,

no se tuvo dificultad para encontrar el Multifactor Leadership Questionnaire traducido y adaptado al español en su versión corta de 45 ítems; puesto que, investigaciones anteriores ya han empleado este mismo instrumento.

Y otra de las fortalezas halladas fue, que no se necesitó que el tamaño de la muestra sea grande; puesto que, al ser la investigación de diseño experimental, se puede trabajar con un número de personas relativamente pequeño. En este caso el muestreo que se empleó fue de tipo no probabilístico, porque la muestra fue elegida en base a las características de los directivos, en este caso su edad.

Una de las debilidades encontradas en la metodología de esta investigación fue, que al ser de diseño experimental se tiene que contar con cierta cantidad de dinero para poder contratar a un profesional, quién fue el encargado de dictar la charla, seminario, capacitación, etc.

Y otra de las debilidades halladas fue, que definitivamente las capacitaciones virtuales son más complicadas para llevarlas a cabo de manera satisfactoria; puesto que, los agentes de distracción están más presentes y la interacción entre expositor y oyentes, se puede ver limitada.

La relevancia de esta investigación radica en que actualmente en el contexto científico social, existe una tendencia mundial de que los pertenecientes a la generación “millennials” están ocupando cargos de primera línea y se evidencia de manera más notoria y con mayor frecuencia en Latinoamérica y también en el Perú pero a rasgos más finos; debido al gran nivel de aceptación y adaptabilidad de esta generación presenta frente a las megatendencias que cambian el mundo, como la revolución digital.

Sin embargo, en Chimbote, la gran mayoría de las empresas aún no han adoptado esta tendencia, puesto que los actuales jefes o líderes de la organización (hablando de los de primera línea) bordean los 50 hacia adelante, lo que hace que el estilo de liderazgo que se efectúe dentro de las compañías quede obsoleto o desfasado.

Y este grave problema, principalmente radica en instituciones públicas como en la Municipalidad Distrital de Nepeña, en donde mediante la observación logramos evidenciar malos hábitos de los líderes; es por ello que esta investigación buscar revertir esos hábitos obteniendo así líderes más proactivos, con sentido humanista, con capacidad de escuchar y gran adaptabilidad para contribuir con la motivación, el clima laboral y ayudar a reducir el estrés en los colaboradores.

VI. CONCLUSIONES

1. Después de aplicar un entrenamiento en liderazgo transformacional al grupo experimental bajo estudio, conformado por 8 directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña; se demostró que estos mejoraron su estilo de práctica que ejercen como líderes de una entidad pública. Para comprobar lo descrito, se aplicó la prueba de hipótesis T-Student a los resultados de los pre-test (antes del entrenamiento) y de los post-test (después del entrenamiento), dando como resultado que la diferencia entre la media y varianza entre el grupo de control y el grupo experimental es significativa.
2. Los resultados de los pre-test que se aplicaron a los líderes de la Municipalidad Distrital de Nepeña (grupo de control y experimental) antes del entrenamiento en liderazgo transformacional, determinaron que los directivos de dicha Institución pública presentaban un nivel bajo en liderazgo transformacional, transaccional y variables de resultados organizacionales, y un nivel medio en liderazgo laissez-faire.
3. El entrenamiento en liderazgo transformacional fue dictado en 4 sesiones, en donde se trataron temas como gestión del cambio y trabajo en equipo, inteligencia emocional y gestión del estrés, comunicación asertiva y retroalimentación y liderazgo transformacional y sus componentes. Dicho entrenamiento se realizó con la participación del 50% de los directivos (8 personas), con el objetivo de comparar la evolución de los mismos frente al otro 50%, los cuales no recibieron el entrenamiento.
4. Los resultados de los post-test que se aplicaron a los líderes de la Municipalidad Distrital de Nepeña (grupo experimental) después del entrenamiento en liderazgo transformacional, determinaron que los líderes de dicho grupo mejoraron el estilo de liderazgo que ejercían; puesto que esta vez presentaban un nivel muy alto en liderazgo transformacional y variables de resultados organizacionales, y un nivel alto en liderazgo transaccional; sin embargo, el liderazgo laissez-faire presentó también un aumento, lo que puede resultar perjudicial para la organización si no se emplea de manera adecuada este tipo de liderazgo.

VII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Nepeña, dar seguimiento periódicamente a los capacitados en liderazgo transformacional con el programa propuesto en el anexo N° 08; a fin de identificar las áreas que se lograron mejorar y los cambios que se generaron tanto en el equipo de trabajo como en el líder.
- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Nepeña, que identifiquen otras variables en donde sus colaboradores presenten deficiencias, con el objetivo de que les brinden capacitación en dichos temas para revertir la situación encontrada en el momento.
- Se recomienda a otras entidades públicas en donde se evidencie que sus colaboradores presentan un nivel bajo en liderazgo transformacional, que repliquen este entrenamiento a sus trabajadores y contrasten la evolución de los mismos.
- Se recomienda a otros estudiantes universitarios, que realicen otras investigaciones de diseño experimental; a fin de obtener resultados más explícitos y poder trabajar de manera más profunda en las variables en donde se presenten más problemas y que impacten de manera significativa en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Achury, D., Pinilla, M. & Alvarado, H. (2015). Aspects that facilitate or interfere in the communication process between nursing professionals and patients in critical state. *Investigación y Educación en Enfermería*, 33(1), 2015, 102-111. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105238622012>
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina, V. & Balague, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: An international review. *Journal of Sports Psychology*, 25(2), 319-326. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/310621418_Transformational_leadership_on_the_athletic_field_An_international_review
- Aparecida, M., Costa da Silva, V. & Constâncio, J. (2019). Relationship between leadership style, encouragement of budgetary participation and budgetary participation. *Estudios gerenciales*, 35(150). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232019000100027&lang=es
- Asgari, A., Mezginejad, S. & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000100087&lang=es
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bersin, J. & Chamorro-Premuzic, T. (2019). Hire leaders for what they can do, not what they have done. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/2019/08/hire-leaders-for-what-they-can-do-not-what-they-have-done?utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr&utm_medium=social
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 170-176. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Brutus, S. & Gorriti, M. (2015). 360° Feedback Multisource Evaluation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 235-252. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>

- Cabrera, C. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente del nivel secundario de la I.E 89004 en Chimbote – 2017* (tesis de maestría). Universidad San Pedro, Chimbote, Perú.
- Caveião, C., Peres, A., Sanson, I., Coelho, S. & Meier, M. (2018). Teaching-learning tendencies and strategies used in the leadership development of nurses. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(4). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018001001531&lang=es
- Chávez, J., Cigüeñas, M. & Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Concytec (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento RENACYT*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- Contreras, F y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Coronado, J. (2018). *Aplicación de un programa de liderazgo transformacional en la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura 2017* (tesis de doctorado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2117/CORONADO%20ESPINOZA%20JESUS%20JACOBO%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delhom, I., Satorres, E. & Meléndez, J. (2020). Can we improve emotional skills in older adults? Emotional intelligence, life satisfaction, and resilience. *Psychosocial Intervention*, 29(3). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-05592020000300002&lang=es

- Gamarra, L. (2015). *Liderazgo carismático como motivación intrínseca y el desempeño directivo en el INPE Santa Mónica Chorrillos – Lima – 2013* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Perú.
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29031856009.pdf>
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado* 11(1). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- García, M., Salas, L. y Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD- MINISTER*, 31(2). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792017000200025
- Guevar, C. (2019). Ambiente laboral: cómo el liderazgo a través de la escucha beneficia a todo el equipo. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/liderazgo-traves-escucha-beneficia-equipo-268793-noticia/>
- Hassan, A., Obasan, A. & Abass, A. (2016). Perception of change management in nigerian universities. *Revista de Administração FACES Journal*, 15(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1940/194046160005/index.html>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100154&lang=e
- Loaiza, C. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29036968009>

- López, A., López, G. & López, M. (2016). Estilos de liderazgo con tendencia al acoso laboral. *Scientia et Technica Año XXI*, 20(1), 1-7. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5447364.pdf>
- Lucena, J. & Costa, F. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: A study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17, (2). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712016000200067&lng=en&tlng=en
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evolución. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Majón, D., Ramos, P. y Pérez, M. (2016). Claves para el análisis de la participación social en los procesos de envejecimiento de la generación baby boom. *Psicoperspectivas*, 15(2). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242016000200006
- Moreno, R. (2017). *Liderazgo y su relación con el Mobbing en los trabajadores del Hospital III EsSalud de Chimbote en el año 2017* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Montalván, J. (2020). Ejecutivos millennials toman más roles de liderazgo en las organizaciones. *PrensaTotal.com*. Recuperado de <https://www.prensatotal.com/ejecutivos-millennials-toman-mas-roles-de-liderazgo-en-las-organizaciones/>
- Muniz, M. & Guimaraes, R. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712017000200104&lang=es
- Neves, S., Miguel, J., Lenuta, C., Viseu, J. & Gamboa, V. (2014). Evaluating the effectiveness of a stress management training on teachers and physicians' stress related outcomes. *Clinical and Health*, 25(2), 111-115. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180631191004>

- Paoluccia, N., Dórdio, I., Zappalác, S., Lourenço, P. & Rebeloa, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of affective team commitment. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 34(3). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622018000300002&lang=es
- Pereira, M., Spiri, W., Spagnuolo, R. & Monti, C. (2020). Transformational leadership: journal club for emergency and intensive care nurse managers. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(3). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672020000300157&lang=es
- Pérez, G. & Moreno, Z. (2019). Model of relationship of transformational leadership and university management. *Dyna*, 86(210). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/496/49662789001/index.html>
- Perilla, L. & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33 (2), 95-108. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596217300245>
- Roca, L. (2017). *Relación entre liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la Red de Salud Pacífico Sur, Chimbote – 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Rodríguez, A., López, Y. y Vigoa, Y. (2016). El proceso de aprendizaje en el desarrollo de la adultez (Revisión). *Olimpia*, 13 (40). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6210770.pdf>
- Sánchez, J. & Barraza, L. (2015). Leadership perceptions. *Ra Ximhai*, 11 (4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Sobral, F., Furtado, L. & Islam, G. (2019). Humor as catalyst and neutralizer of leadership effectiveness. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902019000500313&script=sci_arttext
- Torrente, P., Salanova, M. & Llorens, S. (2013). Spreading engagement: On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal*

- of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 153-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231329411007>
- Torres, O., Barreto, E. & De Souza, M. (2017). Leadership as cultural practice. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1954/195460028005/index.html>
- Van Wart, M. (2003). Public sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228002814_Public-Sector_Leadership_Theory_An_Assessment
- Vargas, M., & Máñez, A. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta universitaria*, 29. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-62662019000100154&lang=es
- Vega, M. y Alava, F. (2017). Incidencia del liderazgo situacional en el Índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183850>
- Velasco, A. (2017). Millennials, Generación X y Baby Boomers... ¿cómo lograr que trabajen bien juntos? *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/management/millennials-generacion-x-y-baby-boomers-como-lograr-que-trabajen-bien-juntos>
- Villoria, M & Iglesias, A. (2011). Leadership in public management: Some theoretical and methodological considerations. *Innovar*, 21(42). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000400015
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Zemune, F. & Macri, R. (2020). Leadership and performance of the software development team: Influence of the type of project management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4). Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000400970&lang=es

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización

Variables	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones	Escala de medición
Liderazgo transformacional	Aquel liderazgo mostrado por las personas que poseen una personalidad y visión fuerte, gracias a lo cual tienen la capacidad de cambiar las motivaciones, percepciones y expectativas, así como emprender el cambio dentro de una empresa; así lo define Burns. (Blanch, Gil, Antino, Rodríguez, 2016).	El liderazgo transformacional en esta investigación, será medido bajo las siguientes 4 dimensiones:	Liderazgo transformacional	Ordinal
			Liderazgo transaccional	
			Liderazgo laissez-faire	
			Variables de resultados organizacionales	

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (en su versión corta)

Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo que practican los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña - 2020.

EDAD

Instrucción:

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas respecto al estilo de liderazgo que practican los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña-2020. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando la que elija con una cruz o un círculo. *¿Con qué frecuencia hace usted en su trabajo lo que dice cada frase?*

Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven más graves.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de	0	1	2	3	4

distintas formas.	
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 1 2 3 4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos.	0 1 2 3 4
12. Intervengo sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0 1 2 3 4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0 1 2 3 4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser graves antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25. Me muestro confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
33. Pienso detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique tiempo.	0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen	0 1 2 3 4

con lo esperado.					
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0	1	2	3	4
37. Soy efectivo en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0	1	2	3	4
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	0	1	2	3	4
39. Motiva a los colaboradores a trabajar más duro y hacer más de lo esperado.	0	1	2	3	4
40. Soy efectivo/a al representarme frente a los demás.	0	1	2	3	4
41. Puedo trabajar con los colaboradores en forma satisfactoria.	0	1	2	3	4
42. Aumento la motivación hacia el éxito.	0	1	2	3	4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0	1	2	3	4
44. El grupo que lidera es efectivo.	0	1	2	3	4
45. Hago que los colaboradores deseen poner más de su parte en el trabajo	0	1	2	3	4

Anexo 4: Ficha técnica del instrumento de recolección de datos

FICHA TÉCNICA - Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

I. DATOS INFORMATIVOS

- a. Técnica:** Encuesta.
- b. Tipo de instrumento:** Cuestionario.
- c. Lugar:** Municipalidad Distrital de Nepeña
- d. Forma de aplicación:** Individual.
- e. Autor:** ALEGRE DOMINGUEZ, Angy Daniela e INGA VELÁSQUEZ, Joissy Estefanny.
- f. Medición:** Nivel de liderazgo transformacional.
- g. Administración:** Directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña de la generación baby boomers.
- h. Tiempo de aplicación:** 10 minutos

II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Determinar qué tipo de liderazgo ejercen los directivos pertenecientes a la categoría “baby boomers” de la Municipalidad Distrital de Nepeña - 2020.

III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a validez de contenido para comprobar si los ítems están bien definidos en relación con la variable planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Esta validación consistió en la selección de 3 expertos, en investigación y en la temática de investigación quienes revisaron la matriz de operacionalización de las variables, y cada uno de los ítems del instrumento para verificar si realmente miden los indicadores y dimensiones de la variable.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, se aplicó una prueba piloto con 10 participantes; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de Cronbach,

cuyo cálculo fue $\alpha = 0,929$, este resultado permite afirmar que el instrumento presenta una confiabilidad muy fuerte.

Alpha de Cronbach	N° de elementos
0,929	10

IV. DIRIGIDO A:

Directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña de la generación baby boomers.

V. MATERIALES NECESARIOS:

Laptop, computador o celular.

VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:

El instrumento referido presenta 45 ítems con opciones de respuesta en escala de Likert que poseen una valoración de 0 a 4 puntos cada uno según el formato de pregunta.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones calculando el promedio de los ítems que corresponden.

DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES

Liderazgo transformacional	10,18,21,25
	6,14,23,24
	9,13,26,36
	2,8,30,32
	15,19,29,31
Liderazgo transaccional	1,11,16,35
	4,22,24,27
Liderazgo laissez faire	3,12,17,20
	5,7,28,33
Variables de resultados organizacionales	39,42,44
	37,40,43,45
	38,41

PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

Niveles	A nivel de variable	D1	D2	D3	D4
		Muy alto	189 a 225	84 a 100	33.6 a 40
Alto	153 a 189	68 a 84	27.2 a 33.6	27.2 a 33.6	30.6 a 37.8
Medio	117 a 153	52 a 68	20.8 a 27.2	20.8 a 27.2	23.4 a 30.6
Bajo	81 a 117	36 a 52	14.4 a 20.8	14.4 a 20.8	16.2 a 23.4
Muy bajo	45 a 81	20 a 36	8 a 14.4	8 a 14.4	9 a 16.2

Anexo 5: Resultados de la validación del instrumento de recolección de datos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario Multifactorial de Liderazgo" en su versión corta.

OBJETIVO: Determinar qué tipo de liderazgo ejercen los directivos pertenecientes a la categoría "baby boomers" de la Municipalidad Distrital de Nepeña.

DIRIGIDO A: Líderes pertenecientes a la categoría "baby boomers" de la Municipalidad Distrital de Nepeña.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CANCHARÍ PRECIADO MIGUEL ANGEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto X	Muy alto
----------	------	-------	--------	----------

Evaluador: Mg. Cancharí Preciado Miguel Angel
DNI: 48105455

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario Multifactorial de Liderazgo" en su versión corta

OBJETIVO: Determinar qué tipo de liderazgo ejercen los directivos pertenecientes a la categoría "baby boomers" de la Municipalidad Distrital de Nepeña.


DIRIGIDO A: Líderes pertenecientes a la categoría "baby boomers" de la Municipalidad Distrital de Nepeña.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: HIGUERAS KONFÚ NIKI D'ANGELO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	-----------------	----------



Firma

Evaluador: Mg. Niki D'Angelo Higuera Konfú

DNI: 70820870

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Cuestionario Multifactorial de Liderazgo" en su versión corta

OBJETIVO: Determinar qué tipo de liderazgo ejercen los directivos pertenecientes a la categoría "baby boomers" de la Municipalidad Distrital de Nepeña.

DIRIGIDO A: Líderes pertenecientes a la categoría "baby boomers" de la Municipalidad Distrital de Nepeña.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CALDERON YARLEQUE REYNERIO ERNESTO

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAGISTER

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
----------	------	-------	------	----------



Evaluador: Mg. ~~Reynerio~~ Reynerio Ernesto Calderón Yarleque.
DNI: 32875574

Anexo 6: Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

		D1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL															
N° DE PREGUNTA	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA				INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA				MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL				ESTIMULACIÓN INTELECTUAL				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
N° DE ITEM	10	18	21	25	6	14	23	34	9	13	26	36	2	8	30	32	
1	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
2	3	4	3	4	2	3	1	3	3	3	4	4	2	4	3	3	
3	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	
6	3	1	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	
7	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	
8	4	3	4	4	2	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	
9	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	2	
10	3	4	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	
VAR. X ITEM	0.4000	0.9889	0.4000	0.5000	1.1111	0.4889	1.1222	0.5444	0.9333	0.2667	0.4889	0.4889	0.7111	0.7667	1.1111	0.4889	
VAR. TOTAL	410.4556																

				D2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL								D3: LIDERAZGO			
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA				RECOMPENSA CONTINGENTE				DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA				DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA			
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
15	19	29	31	1	11	16	35	4	22	24	27	3	12	17	20
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	0	2	2	3
3	0	4	3	4	4	3	4	4	0	2	0	3	2	3	1
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	0	0	0	0
3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	1	2	1
4	0	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	1
4	0	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	2	1	2
4	2	2	4	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	3	2
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	0	0
2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	3	2
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	0	0	0	0
0.4889	2.1778	0.7222	0.8444	0.9444	0.4889	0.9333	0.7222	0.9889	1.7333	0.6667	1.5111	1.8333	1.1556	1.6000	1.0667

LAISSEZ FAIRE				D4: VARIABLES DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES										VARIABLE	LEYENDA	
DEJAR HACER				ESFUERZO EXTRA			EFICACIA				SATISFACCIÓN				SIEMPRE	4
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	CASI SIEMPRE		3	
5	7	28	33	39	42	44	37	40	43	45	38	41	CASI NUNCA	1		
2	0	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	NUNCA	0		
1	2	0	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4				
2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4				
2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3				
1	3	1	4	4	4	2	1	3	3	4	3	3				
1	1	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4				
3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3				
2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3				
2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2				
2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4				
0.4000	0.6778	1.9556	0.6667	0.9889	0.4889	0.6778	0.7667	0.4556	0.9000	0.1778	0.4556	0.4889				
													Liderazgo transformacional			
													SUMA DE VAR. X ITEM	37.7889		
													K	45		
													ALFA	0.929		

Anexo 7: Programa de capacitación sobre liderazgo transformacional

Programa de capacitación en liderazgo transformacional para directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña

I. DATOS GENERALES:

1. Denominación: Programa de Capacitación de Liderazgo Transformacional
2. Institución: Municipalidad Distrital de Nepeña
3. Dirigido a: Directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña
4. N° de participantes: 8
5. Número de sesiones: 4
6. Duración de cada sesión: 2 horas
7. Fechas de ejecución: Del 07 al 16 de Octubre
8. Asesor: Dr. Daniel Gonzalez Rueda

II. FUNDAMENTACIÓN:

Los cambios rápidos e inesperados que vienen dándose en los últimos años y sobretodo en el actual contexto ha hecho que los líderes tengan que reinventarse para gestionar adecuadamente a sus organizaciones. Uno de los factores más importantes de cualquier empresa es el capital humano. De sus conocimientos, intereses, motivaciones y destrezas depende, en gran medida, el éxito o fracaso de la misma. Sin embargo, a pesar de que una empresa cuente con trabajadores implicados y talentosos, es necesaria la presencia de un líder que oriente y coordine el trabajo de cada miembro del equipo con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

En el programa se desarrollará estrategias y técnicas del liderazgo transformacional que permitan a los participantes conocer, desarrollar y aplicar con las personas y equipos que gestionan.

III. OBJETIVOS:

- 3.1. Objetivo General:

- Desarrollar y fortalecer el liderazgo transformacional de los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña.

3.2. Objetivo Específicos:

- Desarrollar técnicas y estrategias que permitan a los directivos trabajar en equipo y adaptarse al cambio.
- Conocer la importancia de desarrollar la inteligencia emocional y el manejo de estrés en los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña.
- Desarrollar técnicas y estrategias que permitan a los directivos comunicarse efectivamente con todos los miembros de la Municipalidad Distrital de Nepeña.
- Conocer la importancia del desarrollo y aplicación del liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de Nepeña.

IV. METODOLOGÍA:

Cada sesión se desarrollará de manera sincrónica utilizando la plataforma zoom.

- Exposición: Consiste en brindar la información de la temática a tratar, con interacción permanente de los participantes y brindando retroalimentación constante por parte del facilitador.
- Análisis de casos: Consiste en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas acorde a los temas a desarrollar.
- Presentación de fragmentos de videos: Consiste en presentar fragmentos videos relacionados a la temática propuesta, ayuda a debatir, comprender y a sensibilizar a los participantes.

V. RECURSOS:

5.1. Recursos Humanos:

- Asesor.
- Facilitador.
- Estudiantes.

5.2. Recursos Materiales y Digitales:

- Powerpoint.
- Material digital.
- Enlaces.
- Plataforma zoom.

VI. EVALUACIÓN:

Se evaluará a través de una prueba objetiva de entrada (pre test) y una prueba objetiva de salida (post test).

VII. DESCRIPCIÓN DE LAS SESIONES:

Contenidos	Sesión
Gestión del cambio y trabajo en equipo	Primera sesión
Inteligencia emocional y gestión del estrés	Segunda sesión
Comunicación asertiva y retroalimentación	Tercera sesión
Liderazgo transformacional y sus componentes	Cuarta sesión

PRIMERA SESIÓN

Tema:
Gestión del cambio y trabajo en equipo
Objetivos:
Desarrollar técnicas y estrategias que permitan a los directivos trabajar en equipo y adaptarse al cambio.
Metodología:
- Exposición

- Análisis de casos - Presentación de fragmentos de videos
Recursos:
- Power Point. - Material digital - Enlaces - Plataforma zoom
Tiempo:
2 horas

SEGUNDA SESIÓN

Tema:
Inteligencia emocional y gestión del estrés
Objetivos:
Conocer la importancia de desarrollar la inteligencia emocional y el manejo del estrés en los directivos de la Municipalidad Distrital de Nepeña.
Metodología:
- Exposición - Análisis de casos - Presentación de fragmentos de videos
Recursos:
- Power Point. - Material digital - Enlaces - Plataforma zoom
Tiempo:
2 horas

TERCERA SESIÓN

Tema:
Comunicación asertiva y retroalimentación
Objetivos:
Desarrollar técnicas y estrategias que permitan a los directivos comunicarse efectivamente con todos los miembros de la Municipalidad Distrital de Nepeña.
Metodología:
- Exposición - análisis de casos - presentación de fragmentos de videos
Recursos:
- Power Point. - Material digital - Enlaces - Plataforma zoom
Tiempo:
2 horas

CUARTA SESIÓN

Tema:
Liderazgo transformacional y sus componentes
Objetivos:
Conocer la importancia del desarrollo y aplicación del liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de Nepeña.
Metodología:
- Exposición - Análisis de casos - Presentación de fragmentos de videos
Recursos:
- Power Point. - Material digital

- Enlaces

- Plataforma zoom

Tiempo:

2 horas

Anexo 8: Programa de seguimiento para los capacitados en liderazgo transformacional

Una vez finalizado el programa de entrenamiento en liderazgo transformacional para los líderes, se realizarán entrevistas a los líderes intervenidos, esto con el fin de identificar las áreas que se lograron mejorar y los cambios que se generaron tanto en el equipo de trabajo como en el líder.

Entrevista dirigida a los líderes incluidos en el programa de desarrollo.

Con el fin de obtener una visión clara de la situación actual frente al liderazgo en la organización, a continuación, vamos a realizar una entrevista buscando identificar las competencias adquiridas a partir del programa de entrenamiento en liderazgo transformacional. Tenga en cuenta que debe responder la entrevista de manera independiente sobre cada líder.

Nombre:

Cargo:

- Describa el estilo de liderazgo que ejerce ante su equipo de trabajo. ¿Qué fortalezas y oportunidades de mejora identifica en ese estilo de liderazgo?
- ¿Cómo cree que transmite la estrategia de la organización a su equipo?, ¿Cómo le da a su equipo participación en la construcción de esta?
- ¿Alguna vez acompañó a una persona cuyo comportamiento o desempeño no estuviese alineado con lo esperado a nivel organizacional?, ¿Cómo lo manejó?, ¿Qué resultados obtuvo?
- ¿Qué estrategias utiliza usted para motivar a su equipo de trabajo?
- ¿Cómo identifica las motivaciones individuales de cada miembro de su equipo y cómo responde a estas?
- ¿Qué tanta influencia cree usted que tiene en su equipo de trabajo?, Describa una situación específica que logre evidenciarlo.