



UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

TÍTULO:

Plan de intervención para desarrollar la competencia del liderazgo transformacional en un equipo de directivos de una mype de Lima metropolitana

AUTORES(AS)

OJEDA CORONADO, José Santos

ASESOR(A):

ALTAMIRANO BASURCO, Jhoanna Isabel

ORCID: 0000-0002-5136-9700

PARA OPTAR AL
TÍTULO PROFESIONAL DE PSICÓLOGO(A)



Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Permite descargar la obra y compartirla, pero no permite ni su modificación ni usos comerciales de ella.



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT
Facultad de Educación y Psicología

ACTA DE APROBACIÓN PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA TITULACIÓN - PAT

Ante el Jurado conformado por los docentes:

Dra. Esperanza BERNAOLA CORIA
Mag. Denisse CALONGE BARBOZA

Presidenta
Secretaria

José Santos OJEDA CORONADO, Bachiller en Psicología, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado “**Plan de intervención para desarrollar la competencia del liderazgo transformacional en un equipo de directivos de una MYPE de Lima Metropolitana**”, para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar al Bachiller en Psicología

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	RESULTADO
2013731	José Santos OJEDA CORONADO	Aprobado por unanimidad

Concluido el acto de sustentación, la Presidenta del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 04 de octubre del 2021

SECRETARIA

PRESIDENTA

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y providente;
A mi madre María, mamita Amanda y mi tía Raquel, por su amor y dedicación al estar
conmigo y por contribuir en mi desarrollo personal y profesional.

A mi novia, por sus atenciones y apoyo incondicional en la búsqueda de mis sueños;
A mi pequeño Gael, quien es el motor de mi vida.

A todos aquellos que me motivaron en este camino del servicio por el bien común y a
quienes luchan cada día por ser mejor.

AGRADECIMIENTOS

No a menudo se suscitan momentos propicios para expresar mi gratitud y exhortar la gratitud de muchos en el transcurrir de mi vida; pues la hermosura de esta misma se caracteriza por el compartir y disfrute con quienes amamos, poder ser el soporte y guía de otros y alcanzar la conquista de los anhelos propios; así como ser encaminados por otros en esta vida.

En estas líneas, exalto la labor de todos aquellos que estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de mi desarrollo académico y profesional, gracias por el respeto y decencia al momento de brindar aportes y críticas constructivas. No obstante, puedo asegurar que ha sido un proceso difícil, pero me quedo con la satisfacción de haber aprovechado las enseñanzas, lecciones y deferencias hacia mi persona.

Es propicio agradecer a Dios, por concederme el baluarte de mi vida y la oportunidad de formarme en bien de los demás. El amor incondicional, la dedicación y atenciones, motivación inquebrantable y paciencia con la que se preocupaban mi madre, mi abuela y mi novia por mi avance formativo; lo cual me ha permitido ser una persona íntegra y dedicada al bien común.

En este mismo sentido, agradecer a los padres vicentinos, quienes con su inmensa bondad y sostén permitieron que logre los estudios superiores. A su vez, a aquellos docentes que con sabiduría me transmitieron sus conocimientos y experiencias, así como las asesorías durante las actividades de trabajo, por su consideración y dedicación.

Sin olvidar a mis amigos por su apoyo brindado, recomendaciones y facilidades en este periodo.

Sé que no ha sido sencillo el camino, pero les agradezco y hago extensivo mi gran afecto hacia todas las personas que de una u otra manera se involucraron en mi crecimiento profesional, que me dieron ánimo, enseñaron y estuvieron ahí presentes.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA
PAT - 2021

Nombres:

JOSÉ SANTOS

Apellidos:

OJEDA CORONADO

Ciclo:

XII

Código UMCH:

2013731

N° DNI:

76664659

CONFIRMO QUE,

Soy el autor de todos los trabajos realizados y que son la versión final las que se han entregado a la oficina del Decanato.

He citado debidamente las palabras o ideas de otras personas, ya se hayan expresado estas de forma escrita, oral o visual.

Surco, 22 de octubre de 2021



Firma

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice.....	v
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	10
Capítulo I. Planteamiento del trabajo de suficiencia profesional.....	12
1.1. Descripción del trabajo.....	12
1.2. Objetivos del Trabajo de suficiencia profesional.....	13
1.3. Justificación.....	14
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	15
2.1 Descripción del problema.....	15
2.2 Diagnóstico.....	17
2.3 Conclusiones diagnósticas.....	28
Capítulo III. Marco teórico conceptual.....	30
3.1 Antecedentes y bases teóricas.....	30
3.1.1 Antecedentes.....	30
3.1.2 Bases teóricas.....	34
3.2 Definición de términos básicos.....	49
3.3 Justificación de la intervención.....	50
Capítulo IV. Plan de intervención.....	52
4.1 Objetivo general.....	55
4.2 Objetivo específico.....	55
4.3 Actividades.....	55
4.4 Cronograma.....	63
4.5 Resultados esperados.....	67
4.6 Indicadores de evaluación.....	67
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	65
5.1 Conclusiones.....	69
5.2 Recomendaciones.....	70
Referencias.....	71
Apéndices.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades	21
Tabla 2. Indicadores de evaluación	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de los estilos de liderazgo.....	24
Figura 2. Resultados de las dimensiones del liderazgo transformacional	25
Figura 3. Resultados de las dimensiones del liderazgo transaccional	25
Figura 4. Resultados de las prácticas del líder	26
Figura 5. Liderazgo de Kouzes y Posner	40
Figura 6. Matriz del plan de intervención.....	54

RESUMEN

El objetivo general del presente trabajo de suficiencia profesional ha sido evidenciar la acreditación del desarrollo de las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos del bachiller. Para tales fines se presentó un diagnóstico situacional con el propósito de identificar el estilo de liderazgo que los directivos ejercen sobre los colaboradores de la organización, se diseñó un plan de intervención orientado al desarrollo de la competencia de liderazgo transformacional y se elaboraron los correspondientes indicadores de evaluación. Se trabajó con un grupo de 25 colaboradores de una mype del rubro inmobiliario. Los resultados del diagnóstico mostraron una diferencia entre el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de cada área y el propuesto por el CEO; por lo que el plan de intervención tuvo como objetivo desarrollar la competencia del líder transformador asociado a la inteligencia emocional. Este proyecto se elaboró con base al modelo transformacional propuesto por Bass y sus principales características son la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la motivación inspiracional y la influencia idealizada. Se espera tener como resultado la consolidación del estilo transformador en un 80% de los líderes de las áreas de operaciones, comercial y administración y finanzas de la organización, y asegurar que cuenten con la capacidad de movilizar e influir en los demás para afrontar desafíos.

Palabras claves: liderazgo, liderazgo transformacional, líder, seguidor

ABSTRAC

The general objective of the present work of professional sufficiency has been to demonstrate the accreditation of the development of the capabilities, competencies, skills and knowledge of the bachelor. For such purposes, a situational diagnosis was presented with the purpose of identifying the leadership style that the managers exercise over the organization's collaborators, an intervention plan was designed oriented to the development of the transformational leadership competence and the corresponding evaluation indicators were elaborated. We worked with a group of 25 employees of a real estate mype. The results of the diagnosis showed a difference between the leadership style exercised by the managers of each area and the one proposed by the CEO; therefore, the intervention plan was aimed at developing the transformational leader competency associated with emotional intelligence. This project was elaborated based on the transformational model proposed by Bass and its main characteristics are intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation and idealized influence. It is expected to result in the consolidation of the transformational style in 80% of the leaders of the organization's operations, commercial and administration and finance areas, and to ensure that they have the ability to mobilize and influence others to face challenges.

Key words: leadership, transformational leadership, leader, follower

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido un reto para las organizaciones que no invierten valor en los recursos humanos y netamente se enfocan en la producción de sus propios beneficios, dejando de lado la consolidación de relaciones interpersonales, el buen ambiente de trabajo, la potencialización de las habilidades de los colaboradores y sus intereses profesionales y personales.

El problema prevalece en el desinterés de ser guía para los demás, en la presunción de abordar las responsabilidades laborales sin delegar o asumir un rol colaborativo con las demás partes de la organización; teniendo una menor visualización de las oportunidades para la empresa y las acciones que se pueden gestar a partir de la intervención de los equipos de trabajo.

Por esta razón, en este proyecto nace el interés por abordar el liderazgo desde un enfoque transformador, que engloba un liderazgo motivacional orientado al logro de los resultados tanto de la compañía como del seguidor. Que se encuentra inmerso en un contexto de pandemia, lo cual hace frente a desafíos múltiples de mercado, de calidad de servicio e incluso de bienestar del colaborador.

Como propuesta se ha desarrollado un programa de intervención que tiene como finalidad formar la competencia del líder transformador asociado a la inteligencia emocional en líderes de una mype del rubro inmobiliario logrando en ellos la consolidación de esta competencia para influir en los seguidores afrontando desafíos propios del panorama actual. Asimismo, esta intervención está compuesta de actividades enfocadas en forjar aquellas habilidades socioemocionales que contribuyan a la influencia positiva en los colaboradores y al logro de una mejor productividad y servicio de calidad para el cliente.

Teniendo como resultado esperado, un cambio de actitud frente a la concepción del liderazgo, y la identificación de la importancia de la inteligencia emocional en las relaciones afectivas positivas; incorporar las destrezas del líder transformador en torno a las relaciones interpersonales y alcanzar un desarrollo del 80% de este estilo en los líderes de la empresa. Además, la propuesta tiene relevación a nivel teórico debido que aporta

conocimientos al modelo transformacional, a nivel metodológico contribuye con el desarrollo de un programa de intervención y a nivel práctico permite modificar las conductas de los líderes y el modo de liderar.

El presente trabajo de suficiencia profesional se organizó en cinco capítulos: en el primero, se abordó la descripción, objetivos y justificación de este. Exponiendo la relevancia significativa del aprendizaje y conocimientos incorporados y a su vez ejecutados por el bachiller.

En el segundo capítulo, se planteó la situación – problema que refleja la organización, ejecutándose una evaluación diagnóstica que permita contrastar la información expuesta con los resultados obtenidos para luego intervenir de modo oportuno y lograr una mejora.

En el tercer capítulo, se hizo una revisión de los antecedentes internacionales y nacionales a fin de encontrar estudios similares que hayan tratado la misma problemática. Además de estructurar las bases teóricas del proyecto y definir la justificación pertinente de la intervención.

En el cuarto capítulo, se diseñó la propuesta de intervención sobre el estilo de liderazgo transformacional seguido de las actividades y acciones a realizar en los plazos determinados y con el planteamiento de los resultados esperados.

Por último, en el quinto capítulo se analizó las conclusiones y recomendaciones del programa de intervención; como también, se corroboraron las formulaciones del diagnóstico y del marco teórico conceptual.

Capítulo I.

Planteamiento del trabajo de suficiencia profesional.

1.1. Descripción del trabajo

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, según SUNEDU (2020), es una modalidad de titulación, en la cual el bachiller presenta y sustenta un proyecto demostrando sus capacidades y competencias profesionales que adquirió durante el periodo de estudio, cumpliendo con la normativa interna de la universidad y lo establecido en la Ley universitaria N° 30220.

Concebida de esta manera, esta modalidad permite al bachiller poner en práctica los conocimientos adquiridos en la formación, acreditando que se encuentra preparado para resolver cualquier situación del campo laboral en el que se desempeña, proponiendo soluciones y manejando situaciones con el objetivo de responder a una realidad concreta de la organización.

En consonancia con lo anterior, el trabajo en mención se encuentra amparado por la Sunedu, quien ha otorgado la licenciatura a la presente casa de estudios, para que brinde la facilidad a los graduados de seguir con la culminación de la carrera profesional, bajo la normativa interna de la universidad (Universidad Marcelino Champagnat [UMCH], 2019; SUNEDU, 2020).

Asimismo, el Trabajo de Suficiencia Profesional busca la obtención de la licenciatura del bachiller, con lo cual accede a mejoras a nivel profesional y personal.

A nivel profesional desarrolla en el bachiller la experticia de plantear soluciones a situaciones cotidianas en las empresas donde se desenvuelva, comprobando sus competencias y conocimientos en la materia. Por ende, el análisis a realizar le faculta el desenvolvimiento de las destrezas y habilidades que posee afianzadas a las tareas que realiza en el contexto laboral.

A nivel personal, el estudio a efectuar le consiente al bachiller obtener mayores posibilidades para desarrollarse como profesional, incorporar nuevos conocimientos y

establecer un mejor estatus quo. Como también establecerse como socio estratégico ante un panorama laboral amplio, mostrando una ventaja competitiva.

Por otra parte, este trabajo de suficiencia profesional se sustenta ante un jurado conformado por tres docentes de la facultad y con la capacidad necesaria para analizar y realizar las intervenciones respectivas a fin de corroborar que el trabajo se enfoque en la problemática descrita por el bachiller y cumpla con los criterios adecuados y ética del producto (UMCH, 2019).

No obstante, el estudio a realizar se contextualiza en la problemática que evidencia una organización, de la cual se propondrá un plan de intervención que brinde solución a este conflicto, con el objetivo de mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores.

En conclusión, el Trabajo de Suficiencia Profesional apertura innumerables oportunidades a nivel laboral y personal bajo una contextualización teórica, metodológica y práctica, debido que el análisis de un problema específico y real se puede estandarizar a situaciones concretas que experimentan empresas del mismo rubro y adaptarlas a otras que mantengan un margen de similitud. Además, certificar las competencias, capacidades y habilidades que dispone el bachiller en cuanto a lo adquirido en su formación universitaria y lo realizado durante su proceso como profesional.

1.2. Objetivos del Trabajo de suficiencia profesional

Objetivo general

Demostrar que se ha alcanzado el desarrollo de las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante la presentación de un trabajo de suficiencia profesional en el contexto de una organización.

Objetivo específico

- ❑ Demostrar que se ha alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante el diagnóstico situacional de los líderes de una mype del rubro inmobiliario de Lima Metropolitana.

- ❑ Demostrar que se ha alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante el diseño de un plan de intervención para desarrollar la competencia de liderazgo transformacional en los líderes de una mype del rubro inmobiliario de Lima Metropolitana.

- ❑ Demostrar que se ha alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante la elaboración de indicadores de evaluación del impacto del plan de intervención del desarrollo del líder transformador en los líderes de una mype del rubro inmobiliario de Lima Metropolitana.

1.3. Justificación

A nivel práctico, permite demostrar datos referentes a una situación problema determinada en la organización. Como también el desarrollo de planes de acción para su solución; y de esta forma se puede emplear como método de intervención para organizaciones con un panorama similar. Es decir que a partir de los hallazgos se pretenderá explicar y controlar la dificultad que experimenta la empresa.

A nivel metodológico, se utilizarán encuestas que acceden al levantamiento de información para poder llevar a cabo el proceso diagnóstico competente, lo cual permite mostrar evidencia de la adecuación de los métodos empleados para la población específica. Es decir, que las herramientas a utilizar serán medio por el cual se obtendrán datos que den consistencia al estudio a realizar y así poder corroborar o apartar las hipótesis propuestas.

Capítulo II.

Planteamiento del problema.

2.1 Descripción del problema

El siguiente estudio se enfoca en el equipo de gerencia y jefaturas de una organización dedicada a la administración de edificios, condominios, centros comerciales y empresariales que brindan servicios dirección, vigilancia y mantenimientos de los espacios comunes.

El grupo antes mencionado, vela por el buen funcionamiento de la organización, la productividad de esta, el desempeño y bienestar de los colaboradores, pretendiendo afianzar el core de la empresa a sus clientes. En este sentido, los líderes juegan un rol fundamental, debido que son los promotores de la compañía en función de dirigir a los demás a la consecución de los objetivos trazados (Durán, 2020).

En esta misma línea, se observan problemas de liderazgo para afrontar situaciones críticas, lo cual impacta al instante de dar directrices sobre los protocolos y/o procedimientos organizacionales; repercutiendo en reprocesos, baja productividad de los colaboradores e insatisfacción de los clientes, conllevándolos a una pérdida de estos. Esta situación genera inadecuado uso de los recursos presupuestales y humanos.

Asimismo, a raíz de la pandemia, en la compañía se han suscitado diversos episodios de los cuales se han tenido que tomar decisiones para el buen progreso de esta, pero este se ha visto afectado por un inadecuado liderazgo por parte de sus miembros de dirección. Ello se refleja con la renuncia de administradores, los despidos arbitrarios de colaboradores, la pérdida de clientes, los altos índices de contagios de Covid-19 en las unidades y la limitada reacción para actuar ante ello.

Tal como menciona Hernández (2020), la pandemia ha ocasionado gran impacto en las operaciones de las empresas, ante clientes, proveedores y colaboradores. Por consiguiente, es imprescindible diseñar e implementar planes de continuidad para minimizar los impactos de esta enfermedad y garantizar el desarrollo de las operaciones y la adecuada toma de decisiones en cuanto a los recursos humanos.

Por otro lado, se observa que no se tienen claras las políticas y procedimientos a seguir en cuanto a procesos organizacionales. Del mismo modo, presentan dificultades para planificar y organizar tareas y acciones operativas. Por esta razón, la carencia de estrategias y metodologías ocasiona reprocesos e inconsistencia en las decisiones.

Esta problemática también afecta a los clientes, quienes muestran insatisfacción por los cambios constantes en el servicio, muestra de ello son las constantes llamadas que realizan a la oficina por dos motivos: la primera consiste en reclamos por temas presupuestales y la segunda por la calidad de la prestación del servicio que reciben. Esto inclusive repercute en el término del contrato con dicha unidad.

Otro aspecto por analizar es la relación que prevalece en el equipo, la cual mantiene un sentido de competencia negativa, y sumado a ello, el trabajo remoto impide que se tomen las acciones adecuadas para coordinar actividades propias de la empresa, analizar el progreso de la organización, la fidelización del personal y la captación de nuevos clientes.

Continuando con lo mencionado, esta flaqueza de liderazgo por parte de los directivos ocasiona insatisfacción en los colaboradores, quienes en circunstancias no se encuentran cómodos con el trato que reciben por parte de sus líderes. Tal como lo refleja las entrevistas realizadas a los colaboradores, quienes refieren que no tienen soporte ni respaldo frente al cliente al momento de ejecutar alguna acción para mejora del servicio, inclusive cuando se suscita un problema no tienen respuesta de las actividades a gestionar ni reciben un feedback del desempeño que estos ejercen.

Esta problemática de liderazgo que experimenta la empresa, bajo el contexto de la pandemia y el progreso desacelerado de la economía en el país, establecen un panorama sombrío para la compañía. Además, cada vez surgen más micro y pequeñas empresas que ofrecen servicios similares a bajos costos y que son rentables para el tipo de cliente con el que se trabaja (Cañete, 2020; El peruano, 2020; Gestión, 2020; Coalición Perú, 2020; ComexPerú, 2020; Gestión, 2021).

En consonancia con lo señalado, estudios evidencian que lograr una excelente gestión del cambio en estos tiempos de Covid-19 implica garantizar diferentes variables tales como la innovación, adaptabilidad, la relación líder-colaborador, el proceso transformacional y la comunicación (Marcela et al, 2021; Regalado, 2020). Pero la realidad es otra, no existe un contacto adecuado entre colaborador y líder; falta estrategias por parte de los directivos; definición de objetivos y metas a lograr; no se cuenta con una socialización clara de la estructura y la capacitación pertinente de la misma; y el personal mantiene una forma de realizar sus actividades cotidianas, limitando nuevas maneras de operar (De la Vega, 2020).

Lo anteriormente expuesto, refleja el contexto en el que se encuentra inmersa la organización a estudiar, el tipo de relación entre los líderes y colaboradores, la carencia de estrategias para abordar nuevos retos y metas trazadas con poca claridad y ambiguas.

En consecuencia, es preciso llevar un análisis exhaustivo de la situación-problema expuesta en las líneas anteriores sobre los estilos de liderazgo de los altos mandos de la organización. Poder llevar a cabo un proceso de estudio minucioso y objetivo de la situación concreta para afirmar o suprimir las hipótesis planteadas en el trabajo de suficiencia profesional. Asimismo, contribuir con un programa de intervención que mejore el panorama actual y beneficie la evolución de la empresa, ofreciendo mejores servicios para el cliente externo y bonificaciones a nivel emocional para el cliente interno.

2.2 Diagnóstico

2.2.1 Objetivos

Objetivo general

Identificar el liderazgo de los directivos de una Mype del rubro inmobiliario de Lima Metropolitana.

Objetivo específico

- ❑ Identificar los estilos de liderazgo de los gerentes y jefes de áreas de una Mype del rubro inmobiliario de Lima Metropolitana.
- ❑ Identificar las prácticas de liderazgo de los directivos de una Mype del rubro inmobiliario de Lima Metropolitana.
- ❑ Identificar el impacto del liderazgo de los directivos en los colaboradores.

2.2.2 Metodología

El método de casos, según Rovira (2018), es una técnica de estudio que busca precisar el análisis sistemático de uno o varias situaciones. Esta metodología se considera como una técnica de estudio cualitativa, centrada en recabar información sobre determinado fenómeno y no en el análisis de datos ya existentes; por ende, se realiza con la intención de elaborar hipótesis acerca de un tópico concreto. Es decir, que se indaga aquellas circunstancias de las que se requiere más información.

Es preciso mencionar que el presente estudio será desarrollado bajo esta lógica, sin seguir la estructura metodológica establecida para trabajos de investigación. Es decir, que se utilizará como referencia para la ejecución de este diagnóstico.

Técnicas e instrumentos:

Para el proceso diagnóstico se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos de evaluación:

a) Entrevista semi estructurada (Apéndice A)

Esta técnica es un tipo de entrevista en la que el evaluador cuenta con un esquema básico de preguntas para sondear a los evaluados, con el propósito de recopilar datos sobre determinada situación. Es decir, que esta manera de entrevistar es flexible y se puede aprovechar ideas que salen de la misma.

Asimismo, es el método de mayor acercamiento entre el investigador y el área de interés, en ella el evaluado cede a brindar la información solicitada y esta data no es susceptible a la manipulación, debido que puede ser grabada (Hernández et. al. 2010).

Por esta razón, el objetivo de esta entrevista radica en la recopilación de datos sobre el modo de liderar de los directivos de la organización, conocer sus prácticas y estilo de liderazgo. Las preguntas elaboradas en esta técnica se diseñaron para efectos de este diagnóstico específicamente y evalúa los siguientes factores: percepción del líder, formación y motivación al equipo, forma de comunicar del líder, identidad e inclusión con el equipo y reconocimiento del líder.

Por ende, es pertinente usar esta técnica para recabar la información sobre el objetivo estudiado, más aún permite condensar los datos que serán adecuados para la intervención.

b) Cuestionario de estilos de liderazgo - CELID (Apéndice B)

Es un instrumento cuyo objetivo es evaluar los estilos de liderazgo, la efectividad de cada uno de ellos y de sus dimensiones que lo componen. Fue diseñado por Castro, Nader y Casullo (2004) en Argentina. Esta herramienta posee 34 ítems con cinco opciones de respuesta dirigidas al estilo que ejerce el líder, considerando la manera más cercana a la conducta del líder en cada situación presentada. Se compone de tres estilos de liderazgo con sus respectivas dimensiones: estilo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción), estilo transformacional (carisma, estimulación intelectual, inspiración y consideración individualizada) y el estilo *laissez faire*.

Este cuestionario consiste en una operacionalización de la teoría del liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985, 1990) y procede de la prueba Multifactor Leadership Questionnaire en su versión española, adaptado por Montero y Molero (1995).

Su aplicación es de forma individual o colectiva en un lapso aproximado de 15 minutos y cuenta con dos modos: la primera (A), el evaluado responde de acuerdo a la autopercepción. En cambio, la segunda (S) consiste en que el evaluado indica las características de la forma de liderar que percibe de su superior.

Esta herramienta ha sido utilizada en Perú por Cutipa y Ortega en su estudio sobre la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en oficiales del ejército en la provincia de Arequipa en el 2016. Se validó el instrumento mediante juicio de expertos, a fin de que los términos estén adaptados al contexto peruano; como también, a través de un análisis de validez de constructo, obteniendo que el cuestionario es válido. Asimismo, se analizó la confiabilidad de este, y se determinó un alfa de Cronbach de 0,87.

El cuestionario cuenta con baremos estandarizados al contexto peruano que tiene como escala percentilar de 25 y 75. Las puntuaciones inferiores al percentil 25 denotan pobres habilidades de liderazgo y si superan el percentil 75 reflejan alto dominio de las habilidades para liderar. Para el cálculo de su puntuación, se suma las puntuaciones de cada dimensión, obteniendo un resultado bruto para luego dividirlo por el número de dimensiones y el resultado obtenido transformarlo en percentiles con el baremo correspondiente.

Por ello, es pertinente el uso del cuestionario para discriminar el estilo de liderazgo predominante en la organización.

c) Inventario de prácticas de liderazgo – LPI (Apéndice C)

Es una herramienta que tiene como propósito medir la percepción de las prácticas del líder. Está constituido por 30 ítems en una escala Likert de 5 opciones, con una duración de 20 minutos y de forma individual.

El inventario ha sido elaborado por Kouzes y Posner (2001) y su aplicación es para adultos. Teniendo como dimensiones la práctica de servir de modelo, brindar aliento, habilitar a otros para actuar, inspirar una visión compartida y desafiar el proceso.

❑ **Formación y motivación al equipo**

En este apartado los evaluados perciben que en diversas ocasiones no reciben la formación adecuada por parte de sus directivos, e incluso que ellos mismos deben valerse de sus propios recursos para manejar las situaciones conflictivas que se les presenta en las unidades. Por ende, la motivación personal no siempre es adecuada, debido a la falta de interés por la formación de sus colaboradores.

“No invierten en la formación de nosotros, solo se dedican a generar y generar”

❑ **Forma de comunicación del líder**

Se evidencia que en gran medida los directivos no cuentan con formas correctas de comunicación. Realizan críticas destructivas en vez de constructivas en lo que se refiere a los directivos del área de operaciones y administración y finanzas. Además, al comunicar algún procedimiento, no es claro el mensaje y en muchas ocasiones es ambiguo.

“Cuando cometo un error, en vez de corregirme, me ataca. Por eso prefiero resolverlo por mi propia cuenta sin que se percaten de lo sucedido”

Lo contrario sucede con la percepción del área comercial y del Gerente General, quienes tienden a crear puentes de comunicación, se preocupan por los colaboradores que acuden a ellos y tienden a ser asertivos.

“Hablar con ella me ayuda a tener calma y a clarificar mis ideas, ya que las juntas de propietarios son tan pesadas”

❑ **Identidad e inclusión con el equipo**

Los evaluados refieren que no existe una identidad de equipo-líder. El grupo no está constituido del todo, por ende, no se sienten seguidores del líder; debido que no se evidencia una relación entre ellos por diversos factores.

Por otro lado, muy pocas veces se toman en cuenta las iniciativas de los colaboradores, siempre y cuando estas sirvan o se adecuen a las ideologías de los líderes.

“Ni siquiera conozco quién es mi equipo de trabajo”

❑ Reconocimiento del líder

Al referirse al reconocimiento, este no se refleja de forma parcial para todos, sino que prevalecen preferencias por parte de los líderes con algunos administradores. Además, se le pone trabas a aquel colaborador que no cumpla con lo solicitado. Por ende, no hay innovación e incluso la productividad disminuye.

“De que vale que me esfuerce si no soy parte de su gente”

b) Cuestionario de estilos de liderazgo – CELID

A continuación, se describirán los resultados obtenidos del cuestionario en referencia a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire:

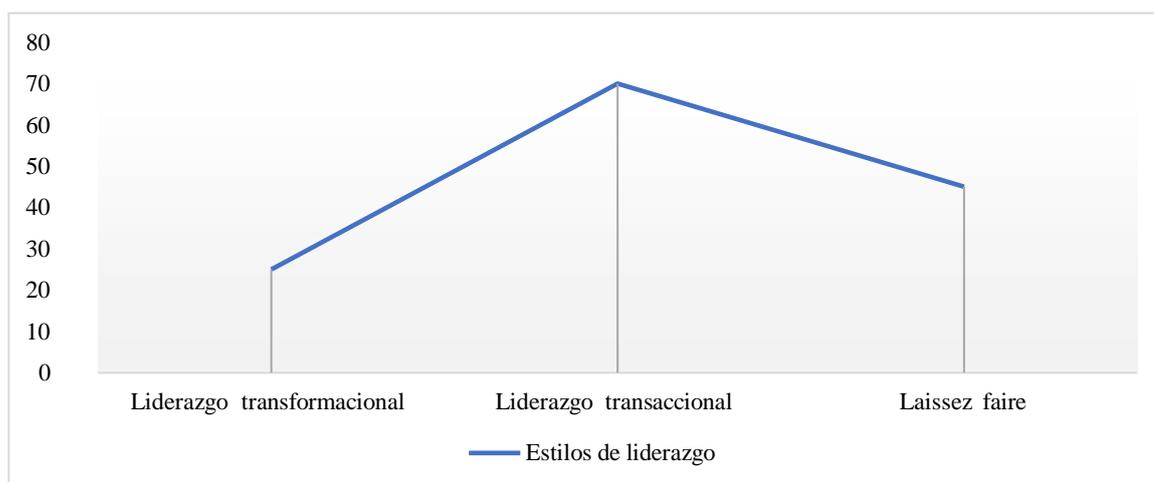


Figura 1. La figura ilustra los estilos de liderazgo evaluados en el cuestionario de estilos de liderazgo

En la figura 1, se observa que el liderazgo predominante es el transaccional con un puntaje de 70. A diferencia, laissez faire se relaciona con un percentil de 45 y el liderazgo transformacional con una puntuación de 25. Ello evidencia que los colaboradores reconocen que prevalece el estilo de liderazgo transaccional en los altos y medios mandos de la organización. Además, existe en cierta medida la relación del liderazgo con una conducción sin horizonte (laissez faire).

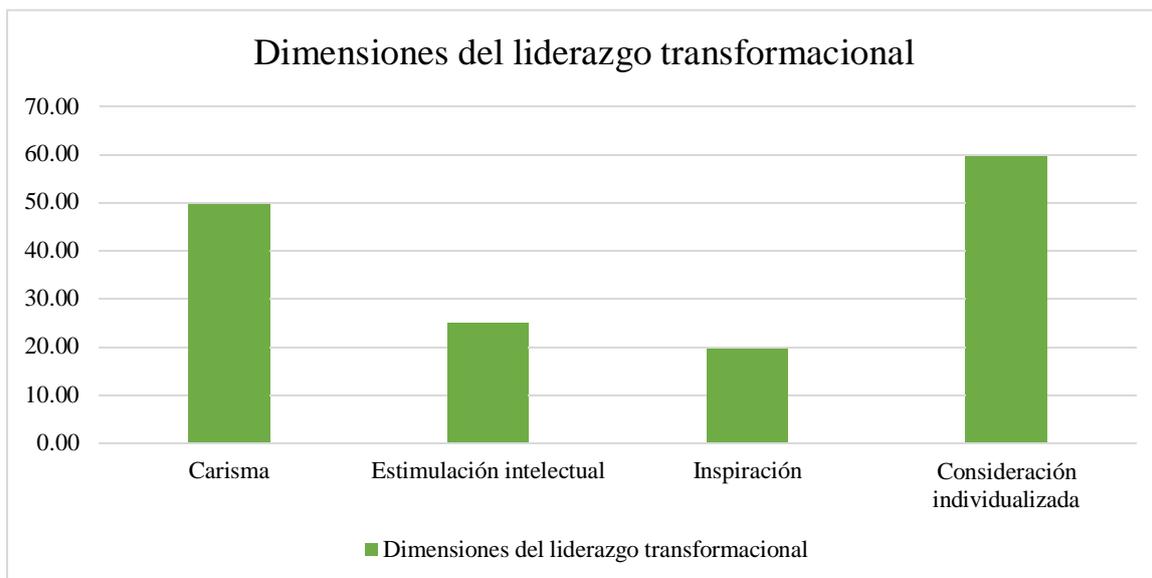


Figura 2. Dimensiones del liderazgo transformacional

En la figura 2, se evidencia que las dimensiones preponderantes del liderazgo transformacional son la de carisma con un puntaje de 50 y consideración individualizada con una puntuación de 60; en cuanto a la dimensión estimulación intelectual se registra un puntaje obtenido de 25, alcanzando un nivel medio y la dimensión inspiración una puntuación de 20 situándolos en un nivel bajo. Pese a ello, este estilo de liderazgo se considera bajo en los altos y medios mandos de la organización.

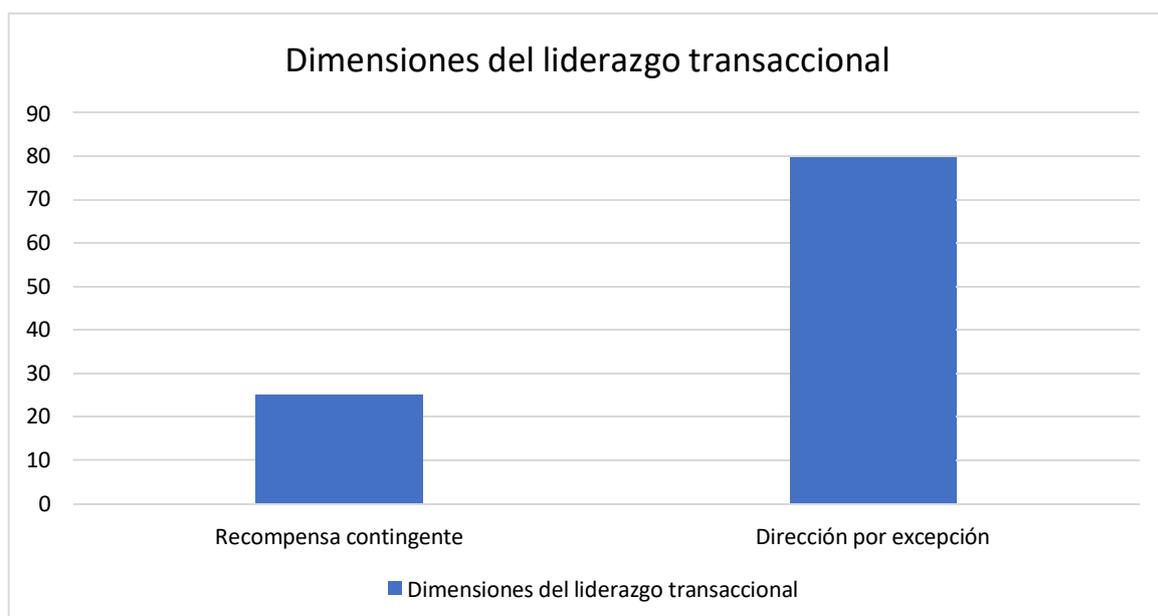
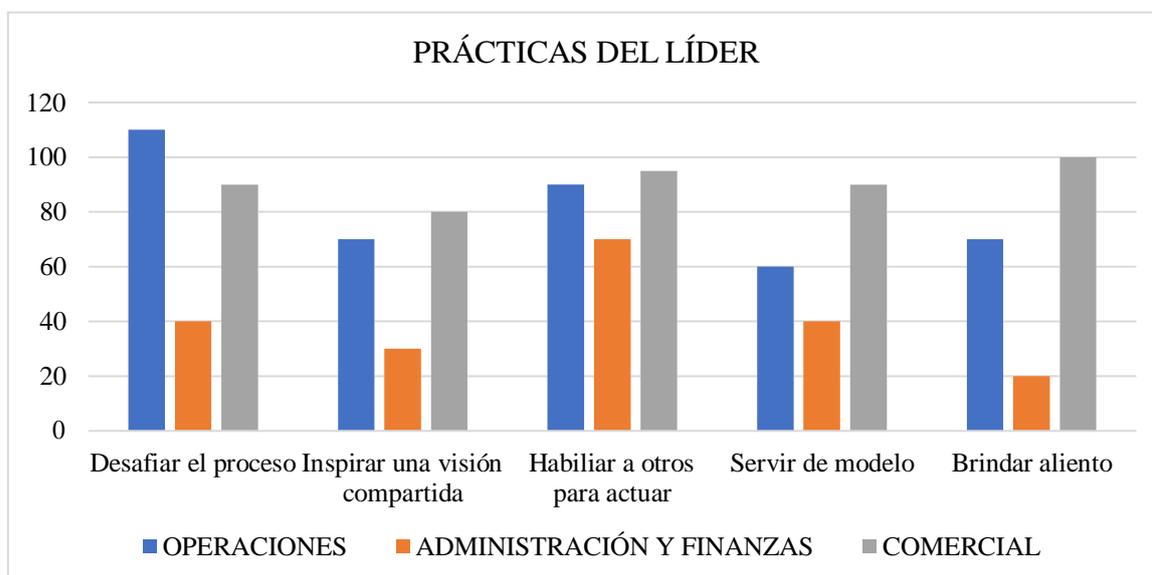


Figura 3. Dimensiones del liderazgo transaccional

En la figura 3, los colaboradores reconocen que se relaciona fuertemente con los altos y medios mandos la dimensión de dirección por excepción con un puntaje de 80; y en cuanto a la dimensión de recompensa contingente, se refleja una puntuación de 25 obteniendo un rango bajo. Ambas dimensiones están inmersas en el estilo predominantes de los encargados de la organización, pero la predominante es la primera.

c) Inventario de prácticas de liderazgo – LPI

A continuación, se describirán los resultados obtenidos del cuestionario en referencia a las prácticas de liderazgo que desempeñan los altos y medios mandos de la organización:



En la figura 4 se observa el percentil que obtiene cada dimensión según el área de trabajo:

❑ Desafiar el proceso

Se evidencia que los líderes del área de operaciones obtienen un percentil de 100 en esta dimensión, lo cual se encuentra en un nivel medio. El área de administración y finanzas obtuvo un percentil de 40, situándose en un nivel bajo. Y en cuanto al área comercial, esta alcanzó un nivel medio con un percentil de 85.

Por ende, el promedio de estas tres áreas refiere que la práctica de desafiar el proceso se encuentra en un nivel medio. Es decir, el líder en cierta forma esta habilidad para romper los esquemas y proponer nuevas maneras de realizar las actividades.

❑ **Inspira una visión compartida**

En esta dimensión el área de operaciones obtuvo un puntaje de 70 y el área de administración y finanzas un puntaje de 30, situándolos en un nivel bajo. Caso contrario sucedió con el área comercial, quien obtuvo un puntaje de 80, lo cual denota un nivel medio.

Entonces, se puede concluir que en esta dimensión resalta el área comercial. Y a nivel global se obtiene un puntaje de 60, que se relaciona con un nivel bajo. Es decir, que los líderes necesitan incluir a los colaboradores en los planes de la organización, para que estos sean partícipes de las decisiones organizacionales.

❑ **Habilitar a otros para actuar**

En lo que concierne a esta dimensión, el área de operaciones obtuvo un puntaje de 90 y el área comercial un resultado de 95, relacionándose con un nivel medio. Sin embargo, el área de administración y finanzas obtuvo un puntaje de 70, ubicándolo en un nivel bajo.

Por ello, este tipo de práctica es preponderante en las áreas de operaciones y finanzas, y a nivel global obtuvo una puntuación de 85, lo cual quiere decir que es un nivel medio. Entonces, los líderes en cierta forma promueven fines de cooperación y de confianza mutua.

❑ **Servir de modelo**

En este tipo de práctica las áreas de operaciones y de administración y finanzas puntuaron en 60 y 40, situándose en un nivel bajo. Sin embargo, el área comercial obtuvo un nivel medio con un puntaje de 90.

Es decir, que los colaboradores no conciben del todo a sus líderes como ejemplo a seguir, ya sea por la incoherencia entre los actos y dichos.

❑ **Brindar aliento**

En cuanto a esta práctica, el área de operaciones con un puntaje de 70 y el área de administración y finanzas con un punto de 20 se encuentran en un nivel bajo. Caso contrario sucede con el área comercial quien obtiene un nivel medio.

Ello evidencia que los líderes no cuentan con acciones de reconocimiento en función del logro obtenido, ni a nivel grupal ni individual.

2.3 Conclusiones diagnósticas

- Se concluye que el liderazgo predominante en los líderes de la organización es el estilo transaccional, lo cual refleja el rápido manejo de situaciones cruciales que se susciten en la empresa. Asimismo, realiza acciones correctivas cuando ocurren fallas en las conductas de sus colaboradores.
- El área de administración y finanzas evidencia en cierta medida el estilo de laissez faire, ello denota la prevalencia de una dirección floja y tomada a la ligera en la organización.
- En cuanto al área comercial, se identifica con el estilo transformacional, lo cual le permite influir positivamente en sus seguidores, motivándoles al logro de resultados colectivos.
- Además, existe inconsistencia en cuanto al estilo de liderazgo que ejerce y promueve el Gerente General y el que sostienen y desarrollan los líderes de las jefaturas de operaciones y administración y finanzas.
- En cuanto a las prácticas de liderazgo, resalta la práctica de desafiar el proceso, habilitar a otros para actuar. Ello indica, que las acciones emprendidas son

formuladas de acuerdo con el panorama que se visualiza y se busca las oportunidades de mejora para poder generar ventaja competitiva en el mercado.

- En lo que refiere al afrontamiento del líder ante el contexto de crisis o de pandemia, se evidencia falta de estrategias de trabajo en equipo, comunicación y resolución de conflictos para afrontar los nuevos retos propuestos por la situación actual.

Capítulo III.

Marco teórico conceptual

3.1. Antecedentes y bases teóricas

3.1.1 Antecedentes

Las bases de datos revisadas tienen como referente a los principales buscadores como Librería Online Electrónica Científica (Scielo), EBSCO, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe (Redalyc), Sciencedirect, Dialnet, repositorios de la universidad de Lima, Marcelino Champagnat, César Vallejo, Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otras; con el fin de recolectar e incrementar el estudio sobre los estilos y prácticas de liderazgo; el periodo de búsqueda comprende entre 2015 al 2020.

Antecedentes internacionales

A nivel internacional se encontraron los siguientes estudios:

Reyes y Alfonso (2020) llevaron a cabo un estudio en Cuba sobre el liderazgo dinámico aplicado en directivos. El tipo de estudio se enmarcó en un diseño mixto, cuantitativo y cualitativo. El objetivo ha sido contribuir en el liderazgo dinámico de directivos del sistema empresarial, rediseñando sus conductas hacia un enfoque conciliador y cooperativo. Participaron 42 personas entre mujeres y varones con un promedio de 39 años, graduados universitarios y de nivel medio superior. El programa consistió en seis fases interrelacionadas con una duración de seis meses, empleando dinámicas de grupo lecturas, temas, entre otros. Se empleó como instrumentos el Cuestionario Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Entrevista Individual Semi-estructurada y el análisis documental. Se obtuvo como resultado que el programa constituyó que los sujetos se involucraran y cuestionaran el ejercicio de dirección que asumen e incorporar habilidades de liderazgo para un proceso activo y participativo; asimismo, reconocieron la necesidad de un cambio de estilo de dirección y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Soto (2019) llevó a cabo un estudio en España sobre los efectos del liderazgo deportivo en entrenadores de fútbol y balonmano. El tipo de estudio fue experimental de enfoque

correlacional y tuvo como objetivo evaluar los efectos de un programa de formación en habilidades de liderazgo deportivo para entrenadores. Participaron 25 entrenadores y 248 deportistas varones. El programa consistía en 3 sesiones de 5 horas cada una a manera de charlas y dinámicas. Los instrumentos de evaluación empleados fueron Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), Colquitt, APCCS II-HST, AEG y la escala Myer. Los resultados evidenciaron el incremento significativo de la autopercepción de los entrenadores que recibieron la formación.

Ruiz, Gonzalez y Gonzalez (2019) llevaron a cabo un estudio en Paraguay sobre el liderazgo y autoestima en estudiantes universitarios. El tipo de estudio fue cualitativo con diseño cuasi experimental con medida pre y post. Tuvo como propósito conocer los efectos de un programa de entrenamiento en liderazgo sobre la autoestima de estudiantes universitarios. Participaron 69 estudiantes. El programa constaba de una sesión por semana durante nueve meses basadas en dinámicas de grupo sobre introspección personal. El instrumento empleado fue el inventario de autoestima de Stanley Coopersmith (SEI), en su versión adaptada en Chile (Brinkmann, Segure y Solar, 1989). Los resultados mostraron que la autoestima aumentó en sus dimensiones, posteriores a la realización de las sesiones de liderazgo.

Mogollón de Lugo y García (2016) realizaron un estudio en Venezuela sobre la formación de líderes en transferencia de tecnología. El tipo de estudio es descriptivo de enfoque cualitativo; teniendo como propósito evaluar la calidad del programa de formación de líderes en transferencia tecnológica del proyecto d-PoLiTaTe. Participando la Universidad de Münster, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad de Buenos Aires, Pontificia Universidad Católica del Perú; Universidad Central de Colombia; Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra; Universidad de Barcelona. El programa aplicado consistía en un diagnóstico de la estructura del curso, diagramación del diseño de la página y los tiempos asignados a los desarrollos de los contenidos. Se utilizó como instrumento las asesorías del programa. Se obtuvo como resultado la adecuación del programa de formación de líderes de acuerdo a las exigencias de calidad en cuanto al área de tecnología.

Bauzá y Bello (2016) efectuaron un estudio sobre el liderazgo educativo en los profesores de la facultad de ciencias económicas. El tipo de estudio fue descriptivo. Tuvo como

propósito diagnosticar el estado actual del liderazgo educativo e identificar las principales necesidades de mejora. Participaron los docentes de la facultad de ciencias económicas de la universidad de Tunas. El programa consistió en 3 actividades formativas, conformadas de un curso de 24 horas lectivas, una conferencia taller de 8 horas y taller metodológico. Como instrumento se hizo el uso de las encuestas y la aplicación de entrevistas individuales. Se obtuvo que las actividades que integran el programa permiten mejor desempeño en los docentes universitarios.

Entonces, los estilos de liderazgo son relacionados fuertemente en el manejo de las organizaciones. Además, los programas desarrollados permiten un adiestramiento de los líderes en cuanto a la conducción de la empresa, un mejor manejo de los recursos humanos y presupuestales. Como también de las situaciones ambientales que se suscitan en el medio.

Antecedentes Nacionales

A nivel nacional se encontraron los siguientes estudios:

Ludeña (2019), realizó un estudio sobre el liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área logística en la empresa Consorcio Enerletric S.A.C. Tarma – Departamento de Junín. Tuvo como objetivo, determinar la influencia del liderazgo organizacional en la optimización del desempeño laboral en la productividad del área logística de la empresa; a través de una muestra de 24 colaboradores. Siendo un estudio descriptivo con un diseño cualitativo; de lo cual se demuestra que, bajo la consigna de supervisión y liderazgo, no solo a nivel de gerencia sino de los diversos puestos de la organización se logrará un mejor desempeño y así repercute en el clima laboral, el fortalecimiento del equipo de trabajo y el compromiso del colaborador con la consecución de objetivos. Asimismo, se evidencia la ausencia del gerente del área logística, deficiencia en el área de recursos humanos y el bajo desempeño de los colaboradores en sus labores. Por ende, se planteó un plan de capacitación con la participación del gerente de logística, para que posteriormente ejerza un liderazgo notable; además, un plan de supervisión para encaminar las labores de los colaboradores con los objetivos a alcanzar.

Tantaleán (2019) realizó un estudio sobre el fortalecimiento pedagógico en la formación de directores y sub-directores. El tipo de estudio fue cuantitativo con diseño descriptivo-analítico y de corte transversal. Su objetivo era analizar el programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores como contribución al fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Participaron 16 directores y sub-directores de las instituciones educativas de Ferreñafe. El programa consistió en 3 módulos de capacitación. Se empleó el uso del cuestionario para directores y sub-directores. Los resultados evidenciaron datos significativos sobre el programa de capacitación y formación.

Donayre, Portocarrero y Vidal (2018) analizaron el liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad en la empresa Kopelco. En la cual buscaba determinar la influencia del liderazgo organizacional en el desempeño para mejorar la productividad del área logística de Kopelco. Se efectuó un estudio descriptivo con una muestra de 24 colaboradores. Obteniendo como resultado, que existe ausencia por parte del gerente para liderar, no se establece metas y procesos concretos, repercutiendo en las actividades de los colaboradores quienes accionan de manera individual. Además de la falta de supervisión y control. Para ello se recomendó talleres de capacitación en cuento a liderazgo y los procesos específicos que demanda el área.

Carpio, Gamboa e Ibarra (2018) realizaron una propuesta de programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa de transporte Zavala Cargo S.A.C. El estudio tuvo un diseño no experimental de nivel exploratorio y enfoque cualitativo. Bajo el estudio de un caso en particular. Se obtuvo como resultado que el liderazgo es un factor que genera impacto fuertemente en el clima organizacional, por ende, se requiere optimizar las habilidades de liderazgo en los gerentes y supervisores a través del programa de intervención sobre la formación de liderazgo mediante la técnica de Assessment Center.

Crespo y Pardo (2017), realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y clima organizacional en la empresa grupo VISUALCONT S.A.C. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional con diseño no experimental. Y tuvo como propósito analizar las relaciones entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Participaron 10 trabajadores entre hombres y mujeres entre 25 a 40 años con un tiempo de servicio de 1 a 8 años en la empresa. Se utilizó como instrumento un cuestionario cerrado con premisas estructuradas, limitando el número de respuestas del colaborador. Se obtuvo como resultado que existen correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

En consecuencia, a nivel nacional los programas de liderazgo propuestos han permitido que los directivos desarrollen diversos tipos de liderazgo a fin de lograr un mejor ambiente a nivel organización y en el bienestar de los colaboradores.

3.1.2 Bases teóricas

A continuación, se explicará la concepción del liderazgo, los estilos de este, los enfoques y las prácticas del líder, concluyendo con el enfoque transformacional.

Liderazgo

La literatura sobre liderazgo es abundante y con un amplio panorama según el enfoque que se observe, desarrollada en función de las características de la organización y de los colaboradores.

A principios del S.XX los estudios se enfocaban en identificar las cualidades y características que diferenciaban a aquellos hombres considerados como líderes. Al sintetizar estos componentes conductuales de un líder, se desprende dos dimensiones según Likert (1946): enfocado en la tarea y centrado en el trabajador, concibiendo a la persona de manera holística.

Sin embargo, para una mejor comprensión y definición del liderazgo es primordial identificar las dimensiones que componen la estructura de la conducta de un líder, teniendo en cuenta las habilidades sociales y cognitivas.

Tal como lo expone Evans y Lindsay (2008), el liderazgo es la habilidad de influir de manera positiva en las personas y los sistemas ocasionando una determinada actitud, bajo la autoridad de uno con el fin de lograr resultados. Por otra parte, Andair (2009) postula que las funciones de un líder son la planificación, la ejecución del plan, el control de este, dar apoyo para crear espíritu de equipo, informar y evaluar.

Además, Senge (1990) comenta que ser líder implica aprender a moldear el futuro; este prevalece cuando las personas dejan de ser víctimas de las realidades y de manera activa participan por la creación de nuevos escenarios. Es decir, que el liderazgo implica crear un ámbito del cual el ser humano comprende su realidad y a partir de ella, crea nuevos contextos.

Asimismo, Chiavenato (2001), revela que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por un proceso de comunicación humana hacia la consecución de los objetivos.

Por otra parte, Kotter (2000), menciona que para ser líder se requiere de una mixtura de nacer y de hacer, en la cual desarrolla sus aptitudes con el tiempo, por lo que el desafío con el que cuentan las personas que quieren ejercer como cabezas de grupo, es el cómo desarrollarlo, el autor dice que el liderazgo nunca se enseña ya que esto se adquiere a través de las enseñanzas en el tiempo, ya sean por errores o por aciertos, se adquieren habilidades con las que la persona se va formando con una visión de liderazgo.

Galindo (2017) refiere que las habilidades y capacidades de un líder pueden ser aprendidas; pero requiere de compromiso para modificar sus hábitos y añadir otras conductas a su personalidad. Las personas tienen que visualizar los estados de crisis como una oportunidad de cambio, asumir retos en vez de mirar las vicisitudes.

El líder debe ser capaz de manejar múltiples tareas en un mismo tiempo. No debe centrarse en una única tarea y no acometer otras hasta haber finalizado la que lleva entre manos. Eso le restaría muchas oportunidades, además no todas las acciones que emprende acabarán con éxito. En suma, habrá que tener una visión en conjunto, y buen criterio para saber cuándo no merece la pena continuar con una operación y dedicar sus esfuerzos a otras (González, 2014).

A partir de lo expuesto en las diversas concepciones se puede concluir que el liderazgo es un proceso que implica influir sobre otros, se presenta en un contexto grupal y supone el logro de objetivos. A su vez, el líder es una persona dotada de cualidades, de conocimiento y experiencia, capaz de guiar al grupo hacia el desarrollo del propósito, manteniendo la unidad del equipo. Promoviendo en los seguidores compromiso y conciencia en cuanto a la misión de la empresa. Ello repercute en un cambio en los colaboradores, la organización y los grupos incitando a dar lo mejor de uno a pesar de no cubrir las propias necesidades.

Importancia y características del líder

Koontz y Weihrich (2004) plantean que la organización puede contemplar una adecuada estructura, pero no sobrevive ante la falta de un líder; incluso puede carecer de estructura, pero con un buen liderazgo, esta saldrá adelante. Es decir, que el líder es vital para la supervivencia de cualquier empresa, porque es quien la fortalece; desarrollando capacidades, garantizando la motivación de su equipo en cuanto a la obtención de las metas propuestas y la proyección de futuro (Pajuelo, 2017).

Además, según refiere Bass y Bass (2008) el liderazgo no necesariamente es representado por los mandos medios y directivos; debido que ser líder comprende diseñar una visión excitante para el equipo, permitiendo mejoras en el desempeño y es capaz de empoderar a sus seguidores dotándolos de autonomía y habilidad para la toma de decisiones. Sino que este también es ejercido por cada integrante de la organización, debido que es un atributo de ellos mismos, quienes son responsables de las acciones para mejora de la empresa (Pajuelo, 2017).

Por otra parte, Rodríguez (2017) supone que el líder mide sus fortalezas y debilidades en lo personal, a su vez que descubre las habilidades de sus colaboradores, de esta forma conoce los recursos con los que cuenta en la organización para trazar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Con ello establece, ciertas características que posee el líder: quien es responsable, porque reconoce que su liderazgo le da poder y lo utiliza en beneficio de todos (Zaballa, 2016).

Posee compromiso, por lo que defiende sus convicciones, comprometiendo a las personas con el proyecto a desarrollar. Es carismático, lo que le permite atraer al equipo, interesándose por ellos con excelencia. Y es comunicador, lo que le llevará a difundir su visión y dar a conocer sus planes, dominando diversas técnicas de comunicación y formas de expresión (Rodríguez, 2017).

Desde otra perspectiva, Bennis y Nanus (1985) postulan las siguientes estrategias con las que cuenta un líder:

- a) Atención mediante la visión: su visión es más alineada hacia los resultados, lo que anima, inspira y transforma el propósito en acción.
- b) Significado mediante la comunicación: la organización obedece a la premisa de saber cómo hacer las cosas e interpretar la realidad; es ahí donde el líder da a conocer el mensaje a todos los niveles de manera oportuna.
- c) Confianza mediante el posicionamiento: es la constancia del líder, lo que lo conlleva a cumplir fielmente con su visión.
- d) Despliegue del yo: prevalece la mezcla entre el optimismo y autoconcepto positivo direccionado hacia un determinado resultado. Identificando sus capacidades y equilibrando las debilidades.

Por ende, el líder es fundamental para el progreso de una compañía. Más aún si es transformacional, porque provoca cambios en las necesidades y aspiraciones de sus seguidores y logra el trabajo en función de los intereses colectivos de la organización (Bass, 1990). Además de generar admiración por parte de su equipo y los motiva promoviendo valores compartidos, construyendo relaciones y generando cambios (Zagoršek et al, 2009).

Ante lo mencionado, es conveniente contar con líderes transformacionales en las organizaciones debido a su influencia en la motivación intrínseca y desarrollo positivo de sus seguidores, lo cual hoy en día permite el manejo adecuado de equipos y organizaciones complejas (Bolkan et al, 2011). Además, se ha comprobado la contribución de este estilo de liderazgo, en aspectos de innovación (Al-edenat, 2018; Sattayaraksa y Boon-itt, 2018), mejoramiento de calidad de los servicios (Schaubroeck et al, 2016) y mayores niveles de eficacia de sus seguidores a (Dvir et al, 2002; LeBrasseur

et al, 2002; Amitay et al, 2005; Alharbi y Zien, 2012; Prada, 2013; Da Costa Nogueira et al, 2018; Kumar y Sharma, 2018).

Funciones y prácticas del líder

Las tareas del líder están establecidas de acorde al contexto y se pueden extender según la función que este ejerza en la organización. Él es el responsable de trazar objetivos a los seguidores; instaurar valores compartidos, revitalizando las creencias; motivar desde un enfoque individual; administrar, lo cual engloba la planeación, formación y toma de decisiones; la unidad del equipo, minimizando los conflictos de los miembros del grupo; desarrollar la confianza organizacional; explicar los diversos escenarios que se presenten; servir de emblema y representar al equipo en las relaciones con los demás (Gardner, 1989).

En esta misma línea, Druck (2004), se refiere al líder, como aquel que elabora planes de acción, asume la responsabilidad de sus decisiones, centra la atención de sus seguidores en las oportunidades de solución y promueve la productividad en el trabajo de forma colectiva.

Tal como menciona Andair (2009), quien precisa las funciones esenciales del líder dentro de un contexto laboral:

1. Planificar. – Recopila información, define actividades y propósito y elabora plan.
2. Poner en marcha. - Explica el porqué del objetivo y el plan, para luego asignar tareas y establecer objetivos a nivel de grupo.
3. Controlar. - Influye en el ritmo de trabajo, asegurando que las acciones sean pertinentes con los objetivos.
4. Dar apoyo. – Anima, concilia y alivia al grupo
5. Informar. – Clarifica las tareas y proporciona información en cuanto al avance del plan.
6. Evaluar. – Comprueba la viabilidad de las ideas y evalúa el rendimiento del equipo.

Entre tanto, conviene señalar que, de acuerdo con los estudios realizados por Kouzes y Posner (2005) identificaron cinco prácticas que representan acciones dirigidas por los líderes en cuanto a la obtención de sus logros:

- ❑ **Desafiar el proceso:** el líder posee esta habilidad para romper con los esquemas y proponer nuevas formas de hacer las cosas. Se requiere que los líderes, busquen oportunidades para crecer, innovar y mejorar; como también, que sean capaces de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores.

- ❑ **Inspira una visión compartida:** se relaciona con la habilidad de conseguir que los demás se sientan identificados y comprometidos en una causa común. Esta consistencia entre palabras y acciones le otorga al líder credibilidad (Kouzes y Posner, 2001). En esta dimensión se requiere imaginar un futuro edificante y reunir a los demás en cuanto a una visión común, que vaya de acorde a los valores, convicciones e intereses.

- ❑ **Habilitar a otros para actuar:** es la intervención de manera grupal, en la cual el equipo tiene confianza en el líder y en la cesión de poder. Comprende promover fines cooperativos y confianza mutua. Además, de fortalecer a los otros.

- ❑ **Servir de modelo:** los líderes a través de su ejemplo demuestran que están comprometidos y hacen concretas las visiones y valores. Es decir, que la credibilidad del líder radica en la coherencia de lo que dice y se hace. La primera hace referencia a los valores que posee el líder, y la segunda a la práctica de estos.

- ❑ **Brindar aliento:** los líderes deben brindar reconocimiento a las personas, a nivel individual como grupal, en función del logro de resultados. Esta práctica requiere reconocer las contribuciones individuales ante cualquier proyecto y celebrar los logros del equipo, promoviendo la motivación intrínseca.

Asimismo, lo propuesto por estos autores se relaciona con el estilo de liderazgo transformacional, y tiene como eje central el habilitar a otros para actuar, lo que a su vez permitirá un buen desempeño durante la generación de los cambios (Pérez, Lucía y Romo, 2017).



Figura 5. Liderazgo de Kouzes y Posner (Pérez-Ortega, 2017)

Entre tanto, el líder desempeña diversas tareas que abarcan distintos campos de acción, siendo en el desarrollo de relaciones interpersonales, su visión en cuanto a los objetivos, la transformación de la organización según el panorama actual e inclusive la conformación de canales de comunicación (Smith, 2000; Barnes, 1997; Bennis y Nanus, 1985).

El líder y las organizaciones

El liderazgo es un aspecto primordial en las organizaciones, debido que influye sobre otros, identificándose grandes diferencias en la forma en que se ejerce el liderazgo, el cual puede ser según los puestos jerárquicos o de acuerdo con las características y actitudes (Giraldo y Naranjo, 2014).

Por otra parte, para Petit (1984) dentro de la compañía es importante tener en cuenta la comunicación, el poder, la cultura organizacional y el clima laboral. Sin embargo, Zamora

y Poriet (2011) plantearon que la empresa requiere de alguien que sea capaz de conducirla y establecer los lineamientos que rigen en la institución. Por ende, el papel del líder en una organización es primordial para desarrollar relaciones positivas, obtener logros adecuados y saber aprovechar las oportunidades del contexto.

Ante lo anterior, se expone que las organizaciones requieren líderes que dominen las competencias técnicas, conceptuales y humanas, las cuales permiten tomar decisiones estratégicas, teniendo en cuenta la cultura organizacional. Asimismo, el líder posee una formación en aspectos cognitivos, afectivos y conductuales que le permiten entender, interpretar y contribuir en los colaboradores de la empresa (Marcela et al, 2021).

Otro panorama que tiene que afrontar el líder de la actualidad, es la situación de pandemia que ha generado escenarios angustiosos, de incertidumbre e inseguridad en aquellos trabajadores que han sido desempleados; como también en las decisiones gerenciales las cuales repercuten en un impacto social y económico.

No obstante, como refiere Calderón (2020), la gestión humana debe reinventarse ante la situación actual que propone a las organizaciones nuevos retos que ponen a prueba la condición real del líder. Es en este momento, donde el liderazgo permite visualizar las dificultades como circunstancias de oportunidad, la apertura de mente favorece un entorno de trabajo participativo e innovador. Además, fomenta la autonomía del equipo de trabajo, aprovechando la potencialización de sus capacidades.

En estos tiempos vulnerables, el líder debe involucrarse directamente con sus colaboradores, afianzando un mejor vínculo, en el que se sienta al jefe como un soporte para la estabilidad emocional y un acompañamiento en el desarrollo de los objetivos colectivos (Calderón, 2020).

La pandemia de la Covid-19 en el ámbito laboral peruano nos ha sumido en un proceso de adaptación constante, lo que conlleva al líder a desarrollar una relación a largo plazo con sus seguidores y alcanzar una conexión en el plano emocional, a través de diversas habilidades como: la empatía, prevaleciendo el interés por el otro; la confianza, para entender que cada colaborador es diferente y trabaja en un escenario distinto; y la

comunicación fluida, siendo el lenguaje corporal el que transmite las ideas y emociones (Reátegui, 2021).

Por consiguiente, el líder en el Perú se ha convertido en una necesidad para las organizaciones, más aún en esta crisis sanitaria; esto se debe a que ha de prestar atención a las emociones que brotan de sus equipos de trabajo para equilibrar lo que piensan, sienten y las formas de actuar logrando un impacto positivo (Reátegui, 2021).

Enfoques teóricos del liderazgo

La búsqueda constante por identificar al líder dentro de la organización y entender el funcionamiento de este, ha establecido diversos enfoques:

Enfoques clásicos

- **Enfoque de los rasgos**

En este postulado, el líder posee habilidades que lo diferencian del resto de las personas. Siendo un rasgo una disposición sólida que permite el comportamiento específico de una persona. Para ello, se consideraron los siguientes rasgos: físicos (energía, apariencia, estatura y peso), de personalidad (adaptabilidad, entusiasmo y autoestima), sociales (diplomacia, popularidad y habilidades interpersonales), propios del trabajo (interés, persistencia e iniciativa) e intelectuales (inteligencia, juicio y conocimiento) (Castro et al, 2007).

Desde esta postura, el liderazgo establece características propias del líder, siendo una cualidad excepcional que lo distingue del resto, permanece estable en el tiempo y es consistente en diversos escenarios (Duro, 2009).

Bass (1990) propone ciertos factores que se asocian al liderazgo como: la capacidad, el logro, la responsabilidad, el estatus, la situación, la participación. Coincidiendo con lo dicho por Stogdill que demuestra que son relevantes las condiciones en la que los rasgos se potencian (Mejía, 2000, citado en Contreras, 2008).

Entre tanto, esta teoría también reconoce cualidades que comprende un líder: la vitalidad física y enérgica, la inteligencia y el juicio orientado a la acción, los deseos de aceptar responsabilidades, la comprensión de los seguidores y sus necesidades, la habilidad para tratar y motivar a las personas, la necesidad de realizarse, la asertividad y flexibilidad (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

Por consiguiente, para este enfoque el líder posee sus cualidades propias desde su nacimiento. Por ende, esta postura responde a la visión de una época determinada, en la cual prevalecía una jerarquía entre líder y seguidor. Pero la debilidad de este radica en la imprecisión de identificar cuáles son los rasgos que hacen a una persona como líder.

- **Enfoque de contingencia o situacional**

Esta postura sostiene que aquel que se convierte en líder, no es necesariamente por los propios atributos, sino que se encuentra inmersa la influencia de factores situacionales e interacciones entre los líderes y el grupo (Koontz et al., 2012). Además, estas teorías se basan en los diversos patrones de conducta que varían según una situación determinada.

- a) Teoría de Hersey y Blanchard

Por otra parte, Hersey y Blanchard (1977) proponen que el estilo de liderazgo idóneo es aquel que se adapta al nivel madurez y naturaleza del grupo. Refiriéndose a la madurez como el grado de motivación que poseen los colaboradores en cuanto a la realización de sus objetivos y a la capacidad de conocimientos para desempeñar una actividad. Además, identifica cuatro estilos de liderazgo: participativo, persuasivo, delegador e instructor.

- b) Teoría de contingencia

Fiedler (1967) desarrolló el Modelo de contingencia para el liderazgo, en la que propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de un vínculo entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. Es decir, que la conducta del líder actúa en función de una situación concreta.

Este enfoque precisa que para que un líder logre el éxito, requiere de la adaptación de su estilo a las situaciones y del compromiso de los seguidores. Por lo que, el líder es producto de un determinado contexto (Castro, et al., 2007).

La fortaleza de esta teoría radica en la flexibilidad del proceso de liderar, debido que el líder posee ciertas conductas que le permite adaptar su estilo y responder con eficiencia a las exigencias del ambiente donde se desenvuelve.

c) Teoría de camino a la meta de Evans y House (1971)

Se sostiene que el líder es quien motiva a sus seguidores a la consecución de sus metas. Los conduce por los caminos de fácil acceso, reduciendo obstáculos y prevaleciendo la satisfacción.

Este modelo define el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación para incrementar el desempeño en el trabajo. Se identificaron los siguientes estilos:

- Directivo: brinda las pautas de lo que se tiene que realizar, los objetivos y resultados que se espera.
- Participativo: hace partícipe a sus seguidores en la toma de decisiones y está atento a las sugerencias que le dan.
- Orientado a las metas: fomenta el desempeño con retos, con el fin de lograr mayor productividad.
- Considerado: su conducta es accesible, genera un adecuado clima laboral; reduciendo tensiones.

d) Teoría del intercambio Líder – Miembro (Yukl, 1975)

Está centrado en la relación con sus miembros. Y se identifica tres etapas: asunción de roles (evalúa habilidades de nuevos integrantes), ejecución de roles (trabaja en tareas) y rutinización (se constituye las rutinas de cada miembro).

▪ **Enfoque conductual**

Esta teoría propone que los líderes se diferencian por ciertos comportamientos. Además, que las características del líder no necesariamente son innatas, sino que se aprenden en el camino, por medio de una capacitación (Bennis, 1990).

En esta línea, esta postura se centró en el análisis de las conductas de los líderes y la relación que guardan estas mediante diversos instrumentos de medición. Identificándose dos dimensiones: la primera, iniciación de estructura, se refiere a conductas con orientación a los resultados y la segunda, consideración, manifiesta conductas con el propósito de mejoras en la relación de líder y seguidor (Lupano y Castro, 2006).

Asimismo, en este enfoque Lewin (1951) distinguió tres estilos de liderazgo: estilo autocrático (centrado en el jefe), democrático (centrado en los subordinados) y laissez faire (políticas laxas). El primero de estos favorece las conductas hostiles, se centraliza a derivar poder de su puesto a controlar los premios y coaccionar; el segundo se engloba en el comportamiento grupal, como el líder delega autoridad a los demás, fomentando la participación y su influencia es desarrollada por el respeto que le muestran sus seguidores; y el tercero, enmarca un desinterés por parte del líder, dispersando sus esfuerzos (Lewin, Lippitt y White, 1939; Daft, 2007).

La debilidad de este enfoque radica en que se dejaron de lado ciertas variables que son pertinentes para identificar las conductas específicas de un líder en cuanto a las tareas y relaciones (Yukl citado en Castro, et al, 2007).

Enfoques contemporáneos

- **Modelo de liderazgo de rango completo**

Este modelo se basa en los aportes de Burns (1978) y Bass (1999) en la que distinguen dos tipos de liderazgo opuestos: el transaccional, como intercambio entre el líder y sus seguidores en la cual reciben una recompensa a cambio de su trabajo, confirmando una relación costo – beneficio (Bass, 1999).

De forma opuesta, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a sus seguidores a hacer más de lo que se espera de ellos, obteniendo cambios en los equipos, organizaciones e incluso la sociedad (Bass, 1985). Es por ello, que este estilo de liderazgo es relacionado con las necesidades humanas de forma puntual con el crecimiento personal, la autoestima y autorrealización.

- **Modelo de liderazgo resonante**

Este enfoque se basa en la capacidad de un líder para manejar sus emociones y las ajenas. Por tanto, el hecho de ser emocionalmente inteligente hace que el líder sepa modelar las emociones de su equipo; leyéndolas y aprovechándolas con el propósito de establecer un ambiente de trabajo adecuado (Goleman, Boyatzis y Mc Kee, 2002).

En consecuencia, Goleman menciona que los líderes efectivos tienen la capacidad de identificar sus estados de ánimo, fortalezas y oportunidades, desarrollando la capacidad de evaluación continua, poseen autocontrol en lo personal como también en la relación con el otro. Por ello, este tipo de líder establece conexiones intelectuales y emocionales con sus equipos, facilitándoseles el reconocimiento de las emociones de los demás; aceptando la influencia de estas en el trabajo (Andújar y Pérez, 2018).

Por otro lado, Andújar y Pérez (2018) señalan que el líder resonante utiliza estrategias: de compasión, esta se relaciona con la capacidad de comprender las necesidades de otros y actuar para que las alcancen y las satisfagan; la esperanza, relacionada con la capacidad de ayudar a sus seguidores a visualizar el futuro de tal modo que se inserten en la estrategia de largo plazo de la organización; y la conciencia activa, vinculada con la capacidad de ser y vivir conscientes de quiénes son, lo que conocen y sus experiencias como personas.

Además, Goleman, Boyatzis y Mckee (2008), identificaron 6 estilos de liderazgo:

- a) Liderazgo resonante: estilo visionario, coaching, afiliativo y democrático.
- b) Liderazgo disonante: estilo timonel y autoritario.

De forma tal que, aplicar el liderazgo y la inteligencia emocional en las organizaciones es fundamental para la cultura organizacional, permitiendo mejoras de comunicación, solución de conflictos, toma de decisiones, entre otros. Por ende, este tipo de líder conecta con las motivaciones y emociones de sus seguidores para posteriormente satisfacer sus necesidades por un beneficio colectivo: motivar, inspirar e influir de forma positiva en su equipo de trabajo al momento de desarrollar las actividades laborales (Marcela, Herrera, Ortiz y Quimbayo, 2021).

- **Enfoque transformacional**

Es uno de los enfoques más estudiados, siendo Bass (1985) quien recoge aportes de los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, además se basó en el liderazgo carismático y transformacional de House y Burns (Lupano y Castro, 2006).

El liderazgo transformacional, para Bass (1994), es un proceso en el cual se desencadena una interacción entre el líder y su seguidor. El primero estimula y despierta admiración de forma que se identifiquen con él y quieran imitarlo. El líder los estimula intelectualmente, desarrolla la creatividad en ellos y los inspira, proveyéndoles una visión común. Además, los considera de forma individual y les brinda apoyo (Bass & Riggio, 2006).

Borquez (2016) se refiere al liderazgo transformacional como aquel que busca la satisfacción de las necesidades de sus guiados, comprometiéndose de esta forma en un proceso de estimulación mutua, mientras que los seguidores trascienden su beneficio personal por el bien del grupo.

En este sentido, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo, son ellos su razón de ser y quienes; experimentarán los cambios que se ha propuesto introducir en la organización. Por consiguiente, es necesario propiciar ambientes basados en la participación, el intercambio de ideas y el debate. No obstante, hay que recordar que la autoridad excesiva disminuye la motivación.

Por lo anterior, el líder debe tener carisma para motivar y comprometer a los miembros del equipo hacia las metas propuestas (Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García, 2015). Ante ello, Bass (2008) estableció las características que están inmersas en el líder transformador:

- a) **Estimulación intelectual**

El líder estimula a la participación de todos los miembros del equipo a la solución de los problemas y la consecución de los objetivos. Del mismo modo, fomenta un ambiente creativo en el cual se pueda expresar las ideas y culturas.

b) Consideración individualizada

Concibe a los seguidores como individuos susceptibles de ser estimulados a aportar al grupo y sentirse como parte del todo. Además, adapta su estilo para acomodar las habilidades y a su equipo.

c) Motivación inspiracional

El líder transmite el entusiasmo y el impulso para alcanzar las metas del equipo; creando estrategias con optimismo y pasión para demostrar a sus seguidores la importancia de lo global.

d) Influencia idealizada

El equipo visualiza al líder como alguien a quien seguir, admirar y es tomado como modelo. Siendo este un ejemplo basado en valores que promuevan un cambio sustentable.

La inteligencia emocional y el liderazgo

La situación actual exige la necesidad de adaptarse de forma constante a los nuevos cambios, de ahí la importancia de que el líder cuente con las habilidades emocionales para promover un desempeño eficiente (Duque, García y Hurtado, 2017; Goleman, 1998; Goleman, 2018). Así como influir en las conductas de los seguidores y en la autopercepción positiva del trabajo (Choudhary, Naqshbandi, Philip y Kumar, 2017).

Ante lo expuesto anteriormente, la inteligencia emocional según Goleman (1995) es la herramienta que permite la interacción con los demás, además se relaciona con los sentimientos y habilidades como el autoconocimiento, la motivación, entre otras. Asimismo, conforma rasgos de carácter que resultan necesarios para la adaptación social.

Asimismo, Huerta y Rodríguez (2006) exponen que cuanto más alto es el desempeño de una persona, más notable son las destrezas de inteligencia emocional. Entonces adquieren una variedad de estilos de liderazgo y la eficacia de este, ya que se relaciona con la solución de problemas y el manejo de la incertidumbre.

Además, según exponen Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2008) un líder que cuente con la inteligencia emocional es capaz de gestionar, motivar y dirigir a los miembros de su trabajo. Visualizándolos como seres humanos que funcionan con base de emociones ante frustraciones o resultados negativos obtenidos.

Simultáneamente, estos autores señalan que las aptitudes emocionales del líder son: el autodomínio, la confiabilidad, la innovación, la escrupulosidad y la adaptabilidad. Ello quiere decir, que el líder debe manejar y regular sus emociones, para así transmitir estados de ánimo que generen condiciones y respuestas positivas en los colaboradores. Y así establecer fidelización de los seguidores con el líder para obtener un clima agradable de trabajo.

Por otra parte, como sostiene Calisaya (2021) la inteligencia emocional es determinante cuando una persona tiene la posición de autoridad y debe prestar atención en momentos difíciles. Un líder, debe saber manejar sus emociones y estar muy atento, porque sus decisiones impactarán en los integrantes de la empresa. Casos similares que se han suscitado durante el transcurso de esta fase de pandemia que se vive a nivel mundial.

Por ello, que para afrontar la pandemia del Covid-19 es de suma importancia el control y gestión de las emociones. Para así, adaptarnos a la nueva normalidad en la que cada persona se ve inmersa.

3.2. Definición de términos básicos

Liderazgo:

Es el proceso de influir sobre otros, identificando diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, debido que algunos líderes influyen sobre otros según sus cargos; en cambio otros, influyen de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación en sus seguidores (García, 2011).

Liderazgo transformacional:

Es un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrado en la transformación de los demás de forma armoniosa, bajo un panorama holístico de la organización, lo que permite el incremento de la motivación y la productividad de sus seguidores (Velásquez, 2006).

Líder:

Aquella persona que puede influir en otros y posee autoridad. Es decir, que sabe llevar a un equipo de forma correcta, guiándolos y logrando los objetivos deseados; comprometiendo a sus seguidores a lograr lo trazado e inspirarles confianza (Robbins, 2005).

Prácticas del líder:

Es la percepción de las acciones que realiza el líder que son capaces de movilizar a los seguidores para que puedan luchar y alcanzar aspiraciones comunes (Kouzes y Posner, 1999).

Seguidor:

Aquella persona que siente empatía con el líder y gracias a la retroalimentación y estimulación hacia la consecución de objetivos que comparten, su trabajo es desarrollado de modo creativo, proactivo y eficiente (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007).

Coaching:

Es el proceso que consiste en entrenar a una o un equipo de personas en un periodo determinado, mediante diálogos planificados, confidenciales, eficaces e intencionales. Que permiten satisfacer las necesidades a través del logro de los objetivos (Ortiz, 2010).

3.3 Justificación de la intervención

La relevancia teórica del trabajo radica en aportar nuevos conocimientos en cuanto a los estilos de liderazgo; ya sea transformacional y lo que plantea Goleman en su teoría: estilo coercitivo, afiliativo, orientativo, democrático, ejemplar y formativo. Los cuales están vinculados directamente con la inteligencia emocional.

En cuanto al liderazgo transformacional, que se centra en la motivación de su equipo y se caracteriza por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Este modelo de liderazgo atribuye un mejor funcionamiento de la organización e impacta en el desarrollo de sus seguidores.

Además, contribuirá al área de psicología enfocada en el trabajo con directivos de una organización. Con el fin de brindar mayor conocimiento y ampliar las bases teóricas en cuanto a los estilos y prácticas de liderazgo. Además, se busca contrastar los resultados de la aplicación de este estudio con el campo teórico existente, con mayor afluencia la variable de liderazgo transformacional. Asimismo, los resultados obtenidos serán de utilidad para próximas investigaciones en cuanto al avance de estudios científicos.

Este estudio presenta utilidad metodológica debido que brinda un programa de intervención sobre el estilo de liderazgo transformacional, basado esencialmente en el desarrollo de las habilidades y estrategias de este estilo mediante capacitaciones y charlas, seguido de un acompañamiento a través del coaching para la consolidación de este; cual contribuirá en estudios futuros.

A nivel práctico, el estudio sobre el liderazgo transformacional es relevante puesto que su aplicación en las organizaciones permite modificar las conductas de los líderes y su manera de liderar; a su vez, identificar a nuevos líderes en potencia mediante los resultados obtenidos en las capacitaciones de la organización. Asimismo, este estudio permite recabar información sobre las características predominantes del líder transformador en las Pymes; y, además, el estudio evidenciará propuestas ante la problemática de liderar en situaciones de crisis en las organizaciones.

Capítulo IV.

Plan de intervención

PROBLEMA DETECTADO	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN				RESULTADOS ESPERADOS
	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<p>1. Inconsistencia en el liderazgo propuesto por el Gerente General y ejecutado por las jefaturas.</p> <p>2. El área de operaciones evidencia un estilo de liderazgo transaccional.</p> <p>3. El área de administración y finanzas evidencia laissez faire en cuanto al liderazgo.</p> <p>4. El área comercial se identifica con el estilo transformacional.</p> <p>5. Falta de estrategias para afrontar los retos que propone la pandemia.</p>	<p>Desarrollar la competencia de liderazgo transformacional asociado a la inteligencia emocional en líderes de una mype de lima metropolitana.</p>	<p>ACTIVIDAD 1 – CAPACITACIÓN: APRENDIENDO SOBRE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 3 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje interactivo</p>			
		<p>Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la inteligencia emocional.</p>	<p>Módulo 1: ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué comprende ser un líder? <input type="checkbox"/> Naturaleza del liderazgo <input type="checkbox"/> Liderazgo y cultura organizacional <input type="checkbox"/> Estilos de liderazgo <input type="checkbox"/> Vídeo: El liderazgo y sus estilos <input type="checkbox"/> Características y habilidades del liderazgo <input type="checkbox"/> Caso: Características de líder <input type="checkbox"/> Descubriendo nuestro líder interior</p> <p>Módulo 2: El liderazgo transformacional como herramienta estratégica de comunicación en las organizaciones <input type="checkbox"/> Enfoque transformacional <input type="checkbox"/> Competencias del liderazgo transformacional <input type="checkbox"/> Razones para aplicar el liderazgo transformacional a la organización <input type="checkbox"/> Cómo convertirse en un líder transformador <input type="checkbox"/> Ventajas de ser un líder transformador <input type="checkbox"/> Motivar a tu equipo de trabajo <input type="checkbox"/> Felicidad en el trabajo</p> <p>Módulo 3: La inteligencia emocional <input type="checkbox"/> Inteligencia emocional <input type="checkbox"/> Características de la inteligencia emocional. <input type="checkbox"/> Emociones, afectos y sentimientos <input type="checkbox"/> Funcionabilidad de las emociones <input type="checkbox"/> Habilidades socioemocionales <input type="checkbox"/> Gestión de emociones y desafíos complejos</p>	<p>a) Incorporar una concepción amplia de lo que significa ser líder.</p> <p>b) Comprender y valorar el significado y la importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones.</p> <p>c) Comprender el significado y las dimensiones de la inteligencia emocional, así como el impacto de las competencias emocionales en el ejercicio del liderazgo.</p>	<p>I. Generar un cambio de actitud sobre el liderazgo.</p> <p>II. Identificar las características e importancia de la inteligencia emocional en las relaciones afectivas.</p>
		<p>ACTIVIDAD 2 – TALLER: RECONOCIENDO MIS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 4 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje colaborativo</p>			
		<p>Brindar a los líderes las estrategias para poder afrontar con éxito la nueva realidad, entender mejor las propias emociones y proteger la salud mental.</p>	<p>Sesión 1: Mis emociones <input type="checkbox"/> Las emociones <input type="checkbox"/> Emociones, resistencias y lenguaje no verbal <input type="checkbox"/> La habilidad de identificar las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de utilizar las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de comprender las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de regular las emociones <input type="checkbox"/> Técnicas para gestionar las emociones <input type="checkbox"/> La actitud positiva <input type="checkbox"/> Dinámica: El banco de niebla <input type="checkbox"/> Dinámica: Juego de naipes emocionales (Tenemos 8 cartas de familias de emociones (felicidad, aceptación, anticipación, sorpresa, enfado, repulsa, miedo y tristeza) y se trata de emparejar 32 verbos asociados a esa emoción, así como otros 9 términos relacionados con los que la persona tiene que construir y verbalizar una frase).</p>	<p>a) Aprender herramientas que permitan tomar responsabilidad y manejar situaciones complejas; regular y gestionar mis emociones y las de otros para construir relaciones a largo plazo.</p>	<p>I. Incorporar las destrezas del líder transformador en torno a las relaciones interpersonales.</p>

		<p>Sesión 2: Escucho activamente para comunicar de forma asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La empatía y escucha <input type="checkbox"/> Tácticas para escuchar de manera activa <input type="checkbox"/> Comunicación asertiva <input type="checkbox"/> Factores que afectan la comunicación <input type="checkbox"/> Elementos claves de comunicación <input type="checkbox"/> Lenguaje verbal y no verbal. <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del me siento <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del anti-boicot. 		
		<p>Sesión 3: Trabajo en equipo y tolerancia a la frustración</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estrés y tolerancia <input type="checkbox"/> Factores que generan estrés <input type="checkbox"/> Desarrollando asertividad en el equipo <input type="checkbox"/> Estimular la participación y el feedback <input type="checkbox"/> Los superpoderes de los equipos <input type="checkbox"/> Reuniones productivas <input type="checkbox"/> Técnicas para afrontar <input type="checkbox"/> Dinámica: Del problema al reto. <input type="checkbox"/> Elaboración grupal: en parejas crearán algo innovador; con el fin de diferenciar el papel que toma cada integrante del equipo y las estrategias que utilizan para la obtención de la meta. <p>Sesión 4: Gestión de conflictos y resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El conflicto <input type="checkbox"/> Mecanismos y fuentes de conflicto <input type="checkbox"/> Roles y etapas del conflicto <input type="checkbox"/> Estilos de negociación y solución de conflictos <input type="checkbox"/> Aplicar casuística para la gestión de conflictos, logrando resultados y mejorando las relaciones <input type="checkbox"/> La resiliencia <input type="checkbox"/> Actitud positiva sin importar los obstáculos (resiliencia) <input type="checkbox"/> Oportunidades de crecimiento y mejora en situaciones adversas <input type="checkbox"/> Herramientas para enfrentar proactivamente cambios sociales y tecnológicos. 		
		<p>ACTIVIDAD 3 - ENTRENAMIENTO: DESARROLLANDO MIS TÉCNICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 4 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje colaborativo</p>		
	<p>Desarrollar habilidades y estrategias del liderazgo transformacional en el contexto organizacional.</p>	<p>Módulo 1: Dimensiones del líder transformador</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abordando las dimensiones del líder transformador <input type="checkbox"/> Desarrollando las características del líder transformador <input type="checkbox"/> Importancia de las características del líder transformador en un contexto organizacional <input type="checkbox"/> Juego de roles <p>Módulo 2: Prácticas del líder transformador</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abordando las prácticas del líder transformador <input type="checkbox"/> Importancia de las prácticas del liderazgo <input type="checkbox"/> Cómo actuar ante una situación de crisis <input type="checkbox"/> Cómo conducir a mi equipo <input type="checkbox"/> Juego de roles 	<p>a) Adquirir competencias de liderazgo transformacional que permitan aumentar la efectividad y la calidad de las relaciones con los colaboradores.</p> <p>b) Establecer las conductas del líder transformador para movilizar equipos en tiempos de crisis y fortalecer su capacidad de dar sentido a situaciones críticas e inciertas.</p>	<p>Contar con la competencia de liderazgo transformacional en un 80% de los líderes de la organización.</p>

ACTIVIDAD 4 - PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO EN COACHING Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 5 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje interactivo, estrategias de apoyo y autoaprendizaje			
Emprender un proceso de acompañamiento a través del coaching.	<p>Sesión 1: Generalidades del coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Explicación del coaching <input type="checkbox"/> Importancia y objetivos del proceso de coach <input type="checkbox"/> Papel del coach y de los coachees. <p>Sesión 2: Conociendo mi interior</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Determinación de objetivos para consolidar las competencias del liderazgo transformacional y definición del plan de trabajo <input type="checkbox"/> Autoconciencia <input type="checkbox"/> Autoconocimiento <input type="checkbox"/> Autovaloración <p>Sesión 3: Motivándome para liderar</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gerencia de sí mismo <input type="checkbox"/> Automotivación <input type="checkbox"/> Autorregulación <input type="checkbox"/> Empoderamiento y autonomía <p>Sesión 4: Mi yo feliz</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pensamiento positivo <input type="checkbox"/> Técnicas para influir positivamente <input type="checkbox"/> Técnicas de relajación <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del sándwich <p>Sesión 5: Mi ser líder</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El liderazgo y mi desarrollo profesional <input type="checkbox"/> El líder nace o se hace <input type="checkbox"/> Cómo liderar equipos críticos <input type="checkbox"/> Mis características de líder <input type="checkbox"/> Acompañamiento individual <p>Sesión 6: Consolidando mi liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ¿Líder yo? <input type="checkbox"/> Juego de roles: líder-seguidor <input type="checkbox"/> Consideraciones finales <input type="checkbox"/> Cierre del acompañamiento en coaching 	a) Establecer una visión colectiva para transformar la incertidumbre en oportunidades concretas para los equipos y la organización.	a) Consolidar el estilo de liderazgo transformacional en los líderes de operaciones, comercial y administración y finanzas.

Figura 6. Matriz del plan de intervención

4.1 Objetivo general

Desarrollar la competencia de liderazgo transformacional asociado a la inteligencia emocional en líderes de una mype de lima metropolitana.

4.2 Objetivos específicos

- Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la inteligencia emocional.
- Brindar a los líderes las estrategias para poder afrontar con éxito la nueva realidad, entender mejor las propias emociones y proteger la salud mental.
- Desarrollar habilidades y estrategias del liderazgo transformacional en el contexto organizacional.
- Empezar un proceso de acompañamiento a través del coaching.

4.3 Actividades

El presente plan de intervención será desarrollado mediante capacitaciones de liderazgo, talleres para desarrollar estrategias del liderazgo transformacional, y un programa de acompañamiento a través del coaching a los directivos de una Pyme de Lima metropolitana. Contando con una secuencia de una sesión por semana en un plazo máximo de 4 meses.

Actividad N° 1

En este apartado se abordarán los conceptos básicos del liderazgo y sus estilos, su importancia y las características que debe poseer un líder; además, de un alcance sobre el estilo transformacional y su implicancia en el entorno laboral. Asimismo, se impartirá información sobre la inteligencia emocional y todo aquello que lo involucra para así afrontar situaciones adversas en el panorama organizacional. Esta temática será dada a través de un programa de capacitación dividido en 3 módulos, el cual está dirigido a los líderes de áreas con una duración de 3 semanas, bajo la modalidad virtual.

Actividad 1
Capacitación: Aprendiendo sobre liderazgo e inteligencia emocional

Dirigido a:	Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y finanzas
Duración:	3 semanas
Modalidad:	Virtual
Estrategia:	Se abordará desde un enfoque del aprendizaje interactivo; mediante exposiciones y entrevistas, como también la participación en discusiones grupales, elaboración de esquemas y la intervención por el chat.

Módulo 1

Título: ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué comprende ser un líder?

Objetivo: Incorporar una concepción amplia de lo que significa ser líder.

Duración: 3 horas

Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Naturaleza del liderazgo <input type="checkbox"/> Liderazgo y cultura organizacional <input type="checkbox"/> Estilos de liderazgo <input type="checkbox"/> Vídeo: El liderazgo y sus estilos <input type="checkbox"/> Características y habilidades del liderazgo <input type="checkbox"/> Caso: Características de líder <input type="checkbox"/> Descubriendo nuestro líder interior	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Plataforma Jamboard <input type="checkbox"/> PPT

Módulo 2

Título: El liderazgo transformacional como herramienta estratégica de comunicación en las organizaciones

Objetivo: Comprender y valorar el significado y la importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones.

Duración: 4 horas

Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Enfoque transformacional <input type="checkbox"/> Competencias del liderazgo transformacional <input type="checkbox"/> Razones para aplicar el liderazgo transformacional a la organización <input type="checkbox"/> Cómo convertirse en un líder transformador <input type="checkbox"/> Ventajas de ser un líder transformador <input type="checkbox"/> Motivar a tu equipo de trabajo	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio <input type="checkbox"/> Plataforma Jamboard <input type="checkbox"/> PPT

<input type="checkbox"/> Felicidad en el trabajo	
Módulo 3	
Título: La inteligencia emocional	
Objetivo: Comprender el significado y las dimensiones de la inteligencia emocional, así como el impacto de las competencias emocionales en el ejercicio del liderazgo.	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Inteligencia emocional <input type="checkbox"/> Características de la inteligencia emocional. <input type="checkbox"/> Emociones, afectos y sentimientos <input type="checkbox"/> Funcionabilidad de las emociones <input type="checkbox"/> Habilidades socioemocionales <input type="checkbox"/> Gestión de emociones y desafíos complejos	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Plataforma Jamboard <input type="checkbox"/> Plataforma Quizizz <input type="checkbox"/> PPT

Actividad N°2

Esta actividad se ejecutará mediante talleres divididos en 4 sesiones, de lo cual se abordará la temática de la gestión de emociones, habilidades de comunicación y escucha activa, el trabajo en equipo y la tolerancia ante la frustración, y la gestión de conflictos y resiliencia. Las acciones se desarrollan mediante dinámicas grupales, elaboración de trabajos, uso de recursos audiovisuales y análisis de casuísticas. Se encuentra dirigido a los líderes de áreas con una duración de 4 semanas.

Actividad 2	
Taller: Reconociendo mis habilidades socioemocionales	
Dirigido a:	Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y finanzas
Duración:	4 semanas
Modalidad:	Virtual
Estrategia:	Se abordará desde un enfoque de aprendizaje colaborativo, mediante la estrategia de elaboración; a través de resolución de problemas, discusión grupal, elaboración de productos, chat y juego de roles

Objetivo: Aprender herramientas que permitan tomar responsabilidad y manejar situaciones complejas; regular y gestionar mis emociones y las de otros para construir relaciones a largo plazo.	
Sesión 1	
Título: Mis emociones	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Las emociones <input type="checkbox"/> Emociones, resistencias y lenguaje no verbal <input type="checkbox"/> La habilidad de identificar las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de utilizar las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de comprender las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de regular las emociones <input type="checkbox"/> Técnicas para gestionar las emociones <input type="checkbox"/> La actitud positiva <input type="checkbox"/> Dinámica: El banco de niebla <input type="checkbox"/> Dinámica: Juego de naipes emocionales (Tenemos 8 cartas de familias de emociones (felicidad, aceptación, anticipación, sorpresa, enfado, repulsa, miedo y tristeza) y se trata de emparejar 32 verbos asociados a esa emoción, así como otros 9 términos relacionados con los que la persona tiene que construir y verbalizar una frase). 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> PPT <input type="checkbox"/> Carteles <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio
Sesión 2	
Título: Escucho activamente para comunicarme de forma asertiva	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La empatía y escucha <input type="checkbox"/> Tácticas para escuchar de manera activa <input type="checkbox"/> Comunicación asertiva <input type="checkbox"/> Factores que afectan la comunicación <input type="checkbox"/> Elementos claves de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio <input type="checkbox"/> PPT <input type="checkbox"/> Plataforma Quizizz

<input type="checkbox"/> Lenguaje verbal y no verbal. <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del me siento <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del anti-boicot	
Sesión 3	
Título: Trabajo en equipo y tolerancia a la frustración	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Estrés y tolerancia <input type="checkbox"/> Factores que generan estrés <input type="checkbox"/> Desarrollando asertividad en el equipo <input type="checkbox"/> Estimular la participación y el feedback <input type="checkbox"/> Los superpoderes de los equipos <input type="checkbox"/> Reuniones productivas <input type="checkbox"/> Técnicas para afrontar <input type="checkbox"/> Dinámica: Del problema al reto. <input type="checkbox"/> Elaboración grupal: en parejas crearán algo innovador; con el fin de diferenciar el papel que toma cada integrante del equipo y las estrategias que utilizan para la obtención de la meta.	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio <input type="checkbox"/> PPT
Sesión 4	
Título: Gestión de conflictos y resiliencia	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> El conflicto <input type="checkbox"/> Mecanismos y fuentes de conflicto <input type="checkbox"/> Roles y etapas del conflicto <input type="checkbox"/> Estilos de negociación y solución de conflictos <input type="checkbox"/> Aplicar casuística para la gestión de conflictos, logrando resultados y mejorando las relaciones <input type="checkbox"/> La resiliencia <input type="checkbox"/> Actitud positiva sin importar los obstáculos (resiliencia)	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio <input type="checkbox"/> PPT

<input type="checkbox"/> Oportunidades de crecimiento y mejora en situaciones adversas <input type="checkbox"/> Herramientas para enfrentar proactivamente cambios sociales y tecnológicos	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Actividad N°3

En este apartado se abordarán temas concernientes a la ejecución de estrategias del líder transformador, bajo el concepto de las dimensiones y prácticas del liderazgo transformacional. Las acciones a desarrollar son interactivas y otras de autoaprendizaje en un contexto de entrenamiento a través de 2 módulos con una duración de 4 semanas. Asimismo, se dirige a los directivos de áreas.

Actividad 3	
Entrenamiento: Desarrollando mis técnicas de liderazgo transformacional	
Dirigido a:	Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y finanzas
Duración:	4 semanas
Modalidad:	Virtual
Estrategia:	Se abordará bajo el enfoque del aprendizaje colaborativo y el autoaprendizaje; mediante solución de casos, lecturas y otros.
Módulo 1	
Título: Dimensiones del líder transformador	
Objetivo: Adquirir competencias de liderazgo transformacional que permitan aumentar la efectividad y la calidad de las relaciones con los colaboradores.	
Duración: 2 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Abordando las dimensiones del líder transformador <input type="checkbox"/> Desarrollando las características del líder transformador <input type="checkbox"/> Importancia de las características del líder transformador en un contexto organizacional <input type="checkbox"/> Juego de roles	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio <input type="checkbox"/> PPT

Módulo 2	
Título: Prácticas de líder transformador	
Objetivo: Establecer las conductas del líder transformador para movilizar equipos en tiempos de crisis y fortalecer su capacidad de dar sentido a situaciones críticas e inciertas.	
Duración: 2 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Abordando las prácticas del líder transformador <input type="checkbox"/> Importancia de las prácticas del liderazgo <input type="checkbox"/> Cómo actuar ante una situación de crisis <input type="checkbox"/> Cómo conducir a mi equipo <input type="checkbox"/> Juego de roles	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> Materiales de escritorio <input type="checkbox"/> PPT

Actividad N° 4

En esta actividad, las acciones están dirigidas a través de un acompañamiento individual, de modo que se busca la consolidación del estilo de liderazgo transformacional en cada líder de la empresa. Se abordan temáticas de coaching, de autoconocimiento, autovaloración, pensamiento positivo, entre otras. Con una duración de 5 semanas comprendidas en sesiones.

Actividad 4	
Programa de acompañamiento en coaching	
Dirigido a:	Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y finanzas
Duración:	5 semanas
Modalidad:	Virtual
Objetivo: Establecer una visión colectiva para transformar la incertidumbre en oportunidades concretas para los equipos y la organización.	
Sesión 1	
Título: Generalidades del Coaching	
Estrategia: Se abordará bajo el enfoque del aprendizaje interactivo, mediante la ponencia de un expositor e intervenciones de los entrenados.	
Duración: 2 horas	

Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Explicación del coaching <input type="checkbox"/> Importancia y objetivos del proceso de coach <input type="checkbox"/> Papel del coach y de los coachees.	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> PPT
Sesión 2	
Título: Conociendo mi interior	
Estrategia: Se abordará desde del autoaprendizaje mediante estrategias de apoyo (motivación, concentración), meditación y otras.	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Determinación de objetivos para consolidar las competencias del liderazgo transformacional y definición del plan de trabajo <input type="checkbox"/> Autoconciencia <input type="checkbox"/> Autoconocimiento <input type="checkbox"/> Autovaloración	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> PPT
Sesión 3	
Título: Motivándome para liderar	
Estrategia: Se abordará desde del autoaprendizaje mediante estrategias de apoyo (motivación, concentración), meditación y otras.	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Gerencia de sí mismo <input type="checkbox"/> Automotivación <input type="checkbox"/> Autorregulación <input type="checkbox"/> Empoderamiento y autonomía	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> PPT
Sesión 4	
Título: Mi yo feliz	
Estrategia: Se abordará desde del autoaprendizaje mediante estrategias de apoyo (motivación, concentración), meditación y otras.	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> Pensamiento positivo	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales

<input type="checkbox"/> Técnicas para influir positivamente	<input type="checkbox"/> PPT
<input type="checkbox"/> Técnicas de relajación	
<input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del sándwich	
Sesión 5	
Título: Mi ser líder	
Estrategia: Se enfocará desde el autoaprendizaje, en la conducción del propio ser.	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> El liderazgo y mi desarrollo profesional <input type="checkbox"/> El líder nace o se hace <input type="checkbox"/> Cómo liderar equipos críticos <input type="checkbox"/> Mis características de líder <input type="checkbox"/> Acompañamiento individual	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> PPT
Sesión 6	
Título: Consolidando mi liderazgo	
Estrategia: Se abordará desde el aprendizaje colaborativo, mediante el desarrollo de acciones grupales.	
Duración: 3 horas	
Contenidos	Recursos
<input type="checkbox"/> ¿Líder yo? <input type="checkbox"/> Juego de roles: líder-seguidor <input type="checkbox"/> Consideraciones finales <input type="checkbox"/> Cierre del acompañamiento en coaching	<input type="checkbox"/> Medios audiovisuales <input type="checkbox"/> PPT

4.4 Cronograma

	Dirigido a	Indicador y meta	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
APRENDIENDO SOBRE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL																			
¿Qué es el liderazgo?		Índice de líderes que aprueban la formación																	
Naturaleza del liderazgo	Líderes del área de operaciones, comercial y																		
Liderazgo y cultura organizacional																			

Tabla 2

Indicadores de evaluación

Objetivo	Nombre del indicador	Definición del indicador	Origen de los datos	Expresión matemática	Escala de medida	Meta
Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la inteligencia emocional.	Índice de líderes que aprueban la formación.	Evalúa la cantidad de líderes que adquieren los conocimientos formales de liderazgo e inteligencia emocional.	Cuestionario (líderes con una calificación aprobatoria o mayor que 16)	---	%	80%
Brindar a los líderes las estrategias para poder afrontar con éxito la nueva realidad, entender mejor las propias emociones y proteger la salud mental.	Índice de líderes que incorporan las destrezas socioemocionales.	Evalúa la cantidad de líderes que logran las habilidades socioemocionales.	Entrevista semi-estructurada	---	%	80%
Desarrollar habilidades y estrategias del liderazgo transformacional en el contexto organizacional.	Índice de líderes que ejecutan las destrezas del líder transformador.	Evalúa la conducta del líder para establecer relaciones interpersonales.	Observación sistemática	---	%	80%
Emprender un proceso de acompañamiento a través del coaching.	Índice de líderes que desarrollan el liderazgo transformacional.	Evalúa la cantidad de líderes que integran el estilo de liderazgo transformacional en su modo de dirigir.	Cuestionario de estilos de liderazgo (Celid-S)	---	%	80%

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El presente trabajo permitió evidenciar la acreditación del desarrollo de las capacidades, competencias, el logro de las habilidades y conocimientos del bachiller mediante el Trabajo de Suficiencia Profesional. Por ello, se considera importante la elaboración del estudio demostrando la capacidad de aprendizaje significativo del entendido.
- El objetivo principal de la intervención es el desarrollo de la competencia de liderazgo transformacional en directivos de una pyme, debido que estos demuestran inconsistencia en el liderazgo propuesto por el Gerente General y lo que ellos ejecutan en sus áreas respectivas. Lo cual ha sido abordado desde el enfoque transformacional propuesto por Bass asociado con la inteligencia emocional que propone Goleman, formulando el desarrollo de habilidades blandas y estrategias de liderazgo para una mejor interacción a nivel organizacional.
- La propuesta permitirá generar un cambio de actitud sobre la concepción del liderazgo, además, de identificar las características e importancia de la inteligencia emocional en las relaciones afectivas a nivel organizacional.
- Por otra parte, el proyecto permitirá la incorporación de estrategias del líder transformador en torno a las relaciones interpersonales, aprendiendo herramientas que consienten tomar responsabilidad y manejar situaciones complejas según el contexto; regular y gestionar las propias emociones y las del equipo de trabajo para construir lazos de largo plazo.
- Asimismo, permitirá alcanzar el desarrollo de la competencia de liderazgo transformacional en un 80% de los líderes de la organización, incrementando la efectividad y calidad en las relaciones con los colaboradores.

- Por último, la intervención consolidará el estilo de liderazgo transformacional bajo la concepción de un líder transformador, capaz de movilizar e influir en los demás para afrontar grandes desafíos.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda explorar otras variables relacionadas al estilo de comunicación y cultura organizacional, las cuales permitirán una mejor comprensión de forma holística sobre el conflicto que se produce en la empresa.
- Se recomienda abordar la problemática presentada a través de un focus group u otras técnicas de evaluación para conocer las opiniones de los colaboradores mediante la discusión grupal sobre la situación-conflicto que se suscita en la organización en cuanto al ejercicio del liderazgo que practican sus directivos de las distintas áreas.
- Se recomienda la extensión del presente plan de intervención en organizaciones que reflejen una problemática similar para la mejora del liderazgo y del desarrollo de habilidades, mediante el enfoque de liderazgo transformacional.
- Se recomienda ampliar el programa de intervención sobre liderazgo en cuanto al tiempo de ejecución y en los demás colaboradores de nivel medio, operativo y técnico, abordando un mayor alcance del conflicto para obtener mejores resultados de productividad y satisfacción interna y externa.

REFERENCIAS

- Al-edenat, M. (2018). Reforzar la innovación a través del liderazgo transformacional: papel mediador de la satisfacción laboral. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (4), 810-838. doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181
- Alharbi, M. y Zien, R. (2012). Leadership styles, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1 (10), 59-67. Recuperado de <http://repo.uum.edu.my/id/eprint/17250>
- Amitay, M.; Popper, M. y Lipshitz, R. (2005). Estilos de liderazgo y aprendizaje organizacional en clínicas comunitarias. *The learning Organization*, 12 (1), 57-70. doi.org/10.1108/09696470510574269
- Andair, J. (2009). *Liderazgo y motivación*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Apuntalando a las mypes (28 de abril de 2020). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/95072-apuntalando-a-las-mypes>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B., y Stogdill, R. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications (4th edición)*. New York: The Free Press.
- Bauzá, E. y Bello, A. (2016). Programa de formación para el desarrollo del liderazgo educativo en los profesores de la facultad de ciencias económicas. *Didasc@lia: Didáctica Y educación ISSN 2224-2643*, 7_(5),_97-110. Recuperado de <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/539>
- Becerra, J. (2013, 19 junio). Cómo aplicar el liderazgo transformacional en su compañía. *CioMexico*. Recuperado de <https://cio.com.mx/como-aplicar-el-liderazgo-transformacional-en-su-compania/>
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Bolkan, S.; Goodboy, A. y Griffin, D. (2011). Teacher Leadership and Intellectual Stimulation: Improving Students' Approaches to Studying through Intrinsic Motivation. *Communication Research Reports*, 28 (4), 337-346. doi:10.1080/08824096.2011.615958

- Borquez, D. (2016). *Liderazgo y transformación en una organización pública de salud* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150002>
- Cañete, N. (21 de marzo de 2020). Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-emprendimientos/>
- Carpio, W.; Gamboa, C. y Ibarra, P. (2018). *Propuesta de programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa transporte Zavala cargo S.A.C., 2017* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/401>
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de psicología*, 39 (3), 333-350. <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/123645>
- Castro, M.; Mamani, L. y Schiaffino, T. (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C. en el año 2016* (Trabajo de Suficiencia Profesional). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621728>
- Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22 (1), 63-88. <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos (3ra Edición)*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Coalición Perú (2020). Covid 19 en el Perú: El impacto en las Mypes [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://economaverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>

- Crespo, E. y Pardo, M. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa grupo VISUALCONT S.A.C., SJL – 2015* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/163>
- Cutipa, L. y Ortega, A. (2016). *Inteligencia emocional y liderazgo en oficiales de armas con mando de tropa de la tercera división militar del ejército, Guarnición Arequipa* (Tesis de grado). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3511>
- Da Costa, D.; Sousa, P., y Moreira, M. (2018). De relationship between leadership style and the success of Lean management implementation. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (6), 807-824. doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0192
- Donayre, J.; Portocarrero, J. y Vidal, D. (2018). *Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco- San Juan De Miraflores* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/379>
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson. Recuperado de: <http://bit.ly/2sdbEa>
- Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, B. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy Management Journal*, 45 (4), 735 – 744. doi.org/10.2307/3069307
- Galindo Márquez, G. (2017). *Estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la institución Fe y Alegría 4, San Juan de Lurigancho, 2017* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1666>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Argentina: Ediciones Argentina S.A.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y Mckee, A. (2004). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Caracas: Editorial Melvin C.A.
- Gonzales, Y. (2014). *¿Cómo inciden los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en las entidades del*

- sector cooperativo que existen en Colombia?* (Trabajo de grado). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13210/ENSAYO%20LIDERAZGO.docx.pdf?sequence=1>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial (14.ª ed.)*. México: McGraw Hill.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2001). The leadership Practices Inventory (LPI). Revised Second Edition Facilitator's guide. Jossey-Bass Pfeiffer, USA.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. (2da ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Kumar, V. y Sharma, R. (2018), Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (6), 1063-1088. DOI:10.1108/IJPPM-03-2017-0071
- LeBrasseur, R.; Whissell, R. y Ojha, A. (2002), Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals. *Australian Journal of Management*, 27 (2), 141-162. <https://doi.org/10.1177/031289620202700203>
- Lewin, K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-301. Recuperado de https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrvoranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en
- Ludeña, H. (2019). *Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa consorcio Enerletric s.a.c. Tarma – departamento de Junín* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/834>
- Lupano, M. y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Más de 45.000 empresas dejaron de operar en el Perú a raíz del Covid el 2020(16 de marzo de 2021). *Gestión*. Recuperado de

- <https://gestion.pe/economia/emprendedores-mas-de-45000-empresas-dejaron-de-operar-en-peru-a-raiz-del-covid-el-2020-noticia/>
- Mendoza, I (2005). Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial (Tesis doctoral). Recuperado de www.colpamex.org 2005
- Mogollón de Lugo, I y García, A. (2016). Asesoría al programa de liderazgo en transferencia tecnológica. *Rosabel Roig-Vila Ed., 2016, ISBN 978-84-9921-848-9*, 897-904. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/61787>
- Morales, J. y Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J. M. Peiró, F. Prieto, J. Meliá & O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*, 209-221. Londres: Lawrence Erlbaum.
- Ortiz, M. (2010). Psicología y Coaching: Marco General, Las Diferencias Escuelas. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 23(243), 12. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/8/2/4/6/pd0000048246.pdf>
- Pajuelo, F. (2017). *Las prácticas del líder y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huarmey, 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de
- Pérez, G., Jiménez, L. y Romo-M, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 13(1), 48–61. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Prada, R. (2013), La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1 (2), 45-50. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/ospina.pdf>
- Reactiva el otro Perú (27 de abril del 2020). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/reactiva-el-otro-peru-michael-mc-gregor-microempresas-mypes-noticia/>
- Regalado, G. (2020). Liderazgo en tiempos del COVID-19 y las medidas que adoptan las compañías en el Perú. Universidad de Lima: Lima. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/educacion-ejecutiva/noticias/liderazgo-empresarial-en-tiempos-de-covid-19>

- Reyes, J. y Alfonso, D. (2020). Entrenamiento en liderazgo dinámico para directivos de empresas. Un desafío en la actual coyuntura económica. *Dialnet. Cooperativismo y Desarrollo: COODES, ISSN-e 2310-340X*, 8 (1), 99-114. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351579>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración. 8ª ED.* México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2015). Liderazgo preventivo para la universidad. Una experiencia plausible. *Alteridad. Revista de Educación*, 10 (1), 58-85. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4677/467746088006>
- Rodríguez, Y. (2017). Las características del liderazgo [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://confilegal.com/20170816-mejores-despachos-espana-best-lawyers/>
- Ruiz, R.; González, H. y González, H. (2019). Análisis cuasi-experimental del efecto de un programa de entrenamiento en liderazgo sobre la autoestima de estudiantes universitarios. *Revista Científica de la UCSA*, 6 (2) 20-26. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.02.020-026>
- Sattayaraksa, T y Boon-itt, S. (2018). Los roles del liderazgo transformacional del CEO y los factores organizacionales en el desempeño de la innovación de productos. *European Journal of Innovation Management*, 21 (2), 227-249. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>
- Schaubroeck, J., Lam, S. y Peng, A. (2016), Can peers' ethical and transformational leadership improve coworkers' service quality? A latent growth analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 133, 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.02.002>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El líder carismático.* México: Mc Graw Hill.
- Sociedad del comercio exterior del Perú (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados 2019.* Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Soto, D. (2019). *Efectos de un programa de formación en habilidades de liderazgo deportivo en entrenadores de fútbol y balonmano* (Tesis doctoral). Doi: 10.14201/gredos.140524
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2020). *Decreto Legislativo 1496 por el cual se reglamenta las orientaciones para egresados y bachilleres.* Lima: SUNEDU. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/sunedu-publica-orientaciones-para-egresados-bachilleres-universidades-denegadas-interesados-obtener-grado-titulo-casas-estudio-licenciadas/>

Tantalean, G. (2019). *Análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017* (Tesis de grado). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28358>

Universidad Marcelino Champagnat (2019). *Resolución 021-2019-PCD/UMCH por la cual se establece el Reglamento de grados y títulos de pregrado*. Lima: Universidad Marcelino Champagnat. Recuperado de <https://umch.edu.pe/wp-content/uploads/2019/11/VRECT-R-002-REGLAMENTO-DE-GRADOS-Y-T%C3%8DTULOS-V.-05-3.pdf>

Zagoršek, H.; Dimovski, V. y Škerlavaj, M. (2009), Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14, (2), 144-165. DOI:10.5771/0949-6181-2009-2-144

APÉNDICES

APÉNDICE A

GUIÓN DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

La presente entrevista se realiza con el objeto de conocer la opinión del personal, como parte del estudio, la cual solo tiene fines académicos y toda la información aquí descrita es confidencial.

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la compañía?
2. ¿Qué cantidad de personas tiene a cargo?

Percepción de sí mismo como líder

3. ¿Cómo considera usted que la perciben sus colaboradores?
4. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades según sus subordinados?

Formación y motivación al equipo

5. ¿Cuáles considera que son las necesidades de capacitación de su equipo de trabajo?
6. ¿En qué medida considera que el plan de capacitación de la organización ayuda al desarrollo del personal?
7. ¿Cuáles considera que son las áreas que debe fortalecer en su formación para ser un buen líder?
8. ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo para cumplir con las metas y objetivos del contrato?
9. ¿Cómo realiza la retroalimentación de los procesos con su equipo de trabajo?
10. ¿Cómo realiza el reconocimiento a las personas que hacen bien su trabajo?

Afrontamiento de situaciones críticas

11. ¿Cuáles son las decisiones que usted ha tenido que tomar frente a los conflictos o situaciones que se presentan dentro de la organización?
12. ¿En qué forma brinda apoyo y ayuda a los compañeros de su mismo nivel?
13. ¿Cuénteme si ha tenido algún enfrentamiento con las personas de su mismo nivel o algún conflicto?
14. ¿Cómo es el apoyo que le presta a su equipo de trabajo cuando las cosas salen mal?
15. ¿Cómo considera que ha mejorado las habilidades de su equipo de trabajo?
16. ¿Cuáles son los cambios que usted ha observado en esos equipos de trabajo que esta hasta ahora implementando, o validando de mejorar las habilidades?

Forma de comunicación del líder

17. ¿Cuénteme como realiza el proceso de comunicación de las actividades a su grupo de trabajo?
18. ¿Cómo considera que es su manera de comunicarse con compañeros de trabajo?
19. ¿Cómo maneja usted la comunicación informal con sus compañeros de trabajo?

Identificación con el equipo

20. ¿Cómo describirías a tu equipo de trabajo?
21. ¿Quiénes son los que más destacan dentro del grupo y por qué? ¿Cuál ha sido tu método de trabajo con ellos?
22. ¿Quiénes son los que menos destacan y por qué? ¿Cuál ha sido tu método de trabajo con ellos?
23. Háblame de una situación que fue difícil de manejar con el equipo de trabajo y cual fue tu estrategia para solucionar esta situación.

Reconocimiento del líder

24. ¿Cuál es tu forma de retroalimentar a los miembros del equipo sobre su trabajo?
25. ¿Has logrado cambios a través de esta forma de retroalimentación? ¿Qué cambios y en quiénes?
26. ¿Cómo diriges o guías a las personas de tu equipo?
27. ¿Qué herramientas has utilizado para motivar el trabajo y la participación de los miembros de tu equipo?
28. De un año hacia atrás, ¿en qué crees que el equipo ha mejorado y debido a qué cosas que has realizado?
29. ¿Cómo describirías tus comportamientos en tu estilo de liderar? Indica en orden cuáles son tus motivaciones.

APÉNDICE B (1)
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID - A) – Autopercepción

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones referentes al liderazgo y al acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee.

TD =Totalmente en desacuerdo

D =En desacuerdo

N =Ni en acuerdo ni en desacuerdo

A =De acuerdo

TA =Totalmente de acuerdo

	TD	D	N	A	TA
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho “si funciona, no lo					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en los que no se consigue alcanzar					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para					

16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre lo que necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

APÉNDICE B (2)
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID - S) – COLABORADORES

INSTRUCCIONES: A continuación, le presentamos una serie de afirmaciones referentes al liderazgo y al acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee.

TD =Totalmente en desacuerdo

D =En desacuerdo

N =Ni en acuerdo ni en desacuerdo

A =De acuerdo

TA =Totalmente de acuerdo

	TD	D	N	A	TA
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					

14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto/a a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge algún problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

APÉNDICE C

INVENTARIO DE LAS PRÁCTICAS DEL LIDERAZGO (IPL)

A continuación, se le presentan una serie de preguntas que servirán para medir el nivel de liderazgo que se desarrolla en la institución donde labora. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto.

Si considera que siempre se cumple la pregunta o afirmación de la tabla, marque un aspa en el casillero correspondiente al número cinco; si su respuesta es casi siempre, marque el casillero cuatro, si su respuesta es a veces, marque el casillero 3; si es casi nunca, el casillero 2 y si es nunca, marque el casillero 1.

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

Ítems		1	2	3	4	5
Servir de modelo						
1	El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás					
2	Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados					
3	Cumple con las promesas y los compromisos que asume					
4	Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás					
5	Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la Organización					
6	El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo					
Inspirara una visión compartida						
7	El directivo habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo					
8	El directivo describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro Futuro					
9	El directivo apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el Futuro					
10	El directivo les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida					
11	El directivo comunica una visión global de nuestras aspiraciones de Logro					
12	El directivo habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo					
Habilitar a otros para actuar						
13	El directivo busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades					
14	El directivo desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo					
15	El directivo busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos					
16	El directivo pregunta “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba					
17	El directivo se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados					
18	Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso					

Desafiar al futuro					
19	El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja				
20	El directivo escucha atentamente los diversos puntos de vista				
21	El directivo trata a las personas con dignidad y respeto				
22	El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta				
23	El directivo brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo				
24	El directivo se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal				
Brindar aliento					
25	El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho				
26	El directivo le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades				
27	El directivo se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito				
28	El directivo reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos				
29	El directivo encuentra la forma de celebrar los logros				
30	El directivo brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones				

APÉNDICE D

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

El presente estudio es dirigido por JOSE SANTOS OJEDA CORONADO, bachiller de la escuela de Psicología de la Universidad Marcelino Champagnat. El objetivo de este estudio es determinar los estilos de liderazgo frente a la pandemia del Covid-19 en un equipo de directivos de una Mype de Lima Metropolitana.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas de un cuestionario que contiene 34 ítems respectivamente. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es voluntaria, la información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera del mismo. Sus respuestas al inventario y al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre el presente estudio puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas de los cuestionarios le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla; sin embargo, se le recuerda que toda la información que se recoja será confidencial.

Se agradece su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por JOSE SANTOS OJEDA CORONADO. He sido informado(a) que el objetivo de este estudio es determinar los estilos de liderazgo frente a la pandemia del Covid-19 en un equipo de directivos de una Mype de Lima Metropolitana.

También se me ha indicado que tendré que responder un cuestionario que contiene 34 ítems, lo cual tomará aproximadamente 15 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de la presente investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado(a) que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento. De tener dudas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a JOSE SANTOS OJEDA CORONADO al teléfono 936261948.

Nombre del (la) participante: _____

Firma del (la) participante: _____

Fecha: _____

APÉNDICE E
LISTA DE COTEJO DE OBSERVACION SISTEMÁTICA

DATOS GENERALES	
Nombre	
Edad	
Profesión	
Tiempo en la organización	
Equipo de trabajo	

Ítems	Si evidencia	No evidencia	No se pudo evidenciar	Observaciones
Comunicación asertiva				
Orientación a resultados				
Trabajo en equipo				
Clima laboral				
Escucha activa				
Madurez emocional				
Flexibilidad				
Coach				
Gestor de confianza				
Adaptabilidad				
Compromiso				
Visión compartida				
Nuevas ideas				
Dirección y conducción				

APÉNDICE F
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
CELID-A (AUTOPERCEPCIÓN)

BAREMOS

Percentil	Carisma	Estimulación intelectual	Inspiración	Consideración individualizada	Liderazgo Transaccional total
99	5,00	5,00	5,00	5,00	4,94
95	4,75	4,86	5,00	5,00	4,70
90	4,75	4,71	4,67	5,00	4,48
75	4,25	4,43	4,33	4,67	4,20
50	4,00	4,00	3,67	4,00	3,96
25	3,75	3,43	3,33	3,67	3,65
10	3,25	3,14	3,00	3,33	3,28
5	3,00	2,94	2,67	3,00	3,20

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Transaccional total
99	4,80	4,83	4,38
95	4,60	4,50	4,25
90	4,40	4,30	4,07
75	3,80	3,83	3,72
50	3,40	3,33	3,33
25	2,80	3,00	3,00
10	2,40	2,50	2,66
5	2,00	2,33	2,34

Percentil	Laissez faire
99	4,20
95	3,83
90	3,33
75	2,83
50	2,33
25	1,83
10	1,67
5	1,33

* Baremos tomados de Castro, Nader y Casullo (2004, en Castro et al, 2007).

APÉNDICE G
CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
CELID-S (COLABORADORES)

BAREMOS

Percentil	Carisma	Estimulación	Inspiración	Consideración	Liderazgo Transformacional
95	5.00	4.57	4.67	4.67	4.44
90	4.75	4.43	4.33	4.33	4.32
75	4.50	4.00	4.00	4.00	3.92
50	3.75	3.43	3.00	3.33	3.43
25	3.25	2.90	2.33	2.67	2.91
10	2.75	2.43	1.90	2.00	2.44
5	2.00	2.00	1.33	1.67	2.05

Percentil	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo transaccional
99	4.69	5.00	4.52
95	4.2	4.67	4.17
90	4.2	4.38	4.02
75	3.6	4.00	3.67
50	3.2	3.67	3.33
25	2.6	3.17	3.02
10	2.14	2.5	2.71
5	1.8	2.31	2.34

Percentil	Laissez Faire
99	4.67
95	4.03
90	3.83
75	3.50
50	2.92
25	2.17
10	1.67
5	1.50

* Baremos tomados de Castro, Nader y Casullo (2004, en Castro et al, 2007).

APÉNDICE H
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL INVENTARIO DE PRÁCTICAS
DE LIDERAZGO

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
Servir de modelo	Coherencia Compromiso y crecimiento	1, 6, 11, 16, 21, 26	(1) Nunca	
Inspirar una visión compartida	Imagina el futuro, esperanzas y visiones comunes	2, 7, 12, 17, 22, 27	(2) Casi nunca	Bajo = (30-70)
Habilitar a otros para actuar	Colaboración, confianza y empoderamiento	3, 8, 13, 18, 23, 28	(3) A veces	Medio =(71-111)
Desafiar al futuro	Innovador. Arriesgado, busca oportunidades	4, 9, 14, 19, 24, 29	(4) Casi siempre	Alto = (112-150)
Brindar aliento	Celebra logros en equipo, reconocimiento	5, 10, 15, 20, 25, 30	(5) Siempre	

* Tomado de Pajuelo, F. (2017).

APÉNDICE I

MATRIZ DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

PROBLEMA DETECTADO	PROGRAMA DE INTERVENCIÓN				RESULTADOS ESPERADOS
	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	
<p>1. Inconsistencia en el liderazgo propuesto por el Gerente General y ejecutado por las jefaturas.</p> <p>2. El área de operaciones evidencia un estilo de liderazgo transaccional.</p> <p>3. El área de administración y finanzas evidencia laissez faire en cuanto al liderazgo.</p> <p>4. El área comercial se identifica con el estilo transformacional.</p> <p>5. Falta de estrategias para afrontar los retos que propone la pandemia.</p>	<p>Desarrollar la competencia de liderazgo transformacional asociado a la inteligencia emocional en líderes de una mype de lima metropolitana.</p>	<p>ACTIVIDAD 1 – CAPACITACIÓN: APRENDIENDO SOBRE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 3 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje interactivo</p>			
		<p>Modificar la concepción de liderazgo a través del estilo transformacional y la inteligencia emocional.</p>	<p>Módulo 1: ¿Qué es el liderazgo? ¿Qué comprende ser un líder? <input type="checkbox"/> Naturaleza del liderazgo <input type="checkbox"/> Liderazgo y cultura organizacional <input type="checkbox"/> Estilos de liderazgo <input type="checkbox"/> Vídeo: El liderazgo y sus estilos <input type="checkbox"/> Características y habilidades del liderazgo <input type="checkbox"/> Caso: Características de líder <input type="checkbox"/> Descubriendo nuestro líder interior</p> <p>Módulo 2: El liderazgo transformacional como herramienta estratégica de comunicación en las organizaciones <input type="checkbox"/> Enfoque transformacional <input type="checkbox"/> Competencias del liderazgo transformacional <input type="checkbox"/> Razones para aplicar el liderazgo transformacional a la organización <input type="checkbox"/> Cómo convertirse en un líder transformador <input type="checkbox"/> Ventajas de ser un líder transformador <input type="checkbox"/> Motivar a tu equipo de trabajo <input type="checkbox"/> Felicidad en el trabajo</p> <p>Módulo 3: La inteligencia emocional <input type="checkbox"/> Inteligencia emocional <input type="checkbox"/> Características de la inteligencia emocional. <input type="checkbox"/> Emociones, afectos y sentimientos <input type="checkbox"/> Funcionabilidad de las emociones <input type="checkbox"/> Habilidades socioemocionales <input type="checkbox"/> Gestión de emociones y desafíos complejos</p>	<p>a) Incorporar una concepción amplia de lo que significa ser líder.</p> <p>b) Comprender y valorar el significado y la importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones.</p> <p>c) Comprender el significado y las dimensiones de la inteligencia emocional, así como el impacto de las competencias emocionales en el ejercicio del liderazgo.</p>	<p>I. Generar un cambio de actitud sobre el liderazgo.</p> <p>II. Identificar las características e importancia de la inteligencia emocional en las relaciones afectivas.</p>
		<p>ACTIVIDAD 2 – TALLER: RECONOCIENDO MIS HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 4 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje colaborativo</p>			
		<p>Brindar a los líderes las estrategias para poder afrontar con éxito la nueva realidad, entender mejor las propias emociones y proteger la salud mental.</p>	<p>Sesión 1: Mis emociones <input type="checkbox"/> Las emociones <input type="checkbox"/> Emociones, resistencias y lenguaje no verbal <input type="checkbox"/> La habilidad de identificar las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de utilizar las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de comprender las emociones <input type="checkbox"/> La habilidad de regular las emociones <input type="checkbox"/> Técnicas para gestionar las emociones <input type="checkbox"/> La actitud positiva <input type="checkbox"/> Dinámica: El banco de niebla <input type="checkbox"/> Dinámica: Juego de naipes emocionales (Tenemos 8 cartas de familias de emociones (felicidad, aceptación, anticipación, sorpresa, enfado, repulsa, miedo y tristeza) y se trata de emparejar 32 verbos asociados a esa emoción, así como otros 9 términos relacionados con los que la persona tiene que construir y verbalizar una frase).</p>	<p>a) Aprender herramientas que permitan tomar responsabilidad y manejar situaciones complejas; regular y gestionar mis emociones y las de otros para construir relaciones a largo plazo.</p>	<p>I. Incorporar las destrezas del líder transformador en torno a las relaciones interpersonales.</p>

		<p>Sesión 2: Escucho activamente para comunicar de forma asertiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La empatía y escucha <input type="checkbox"/> Tácticas para escuchar de manera activa <input type="checkbox"/> Comunicación asertiva <input type="checkbox"/> Factores que afectan la comunicación <input type="checkbox"/> Elementos claves de comunicación <input type="checkbox"/> Lenguaje verbal y no verbal. <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del me siento <input type="checkbox"/> Dinámica: Técnica del anti-boicot. 		
		<p>Sesión 3: Trabajo en equipo y tolerancia a la frustración</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Estrés y tolerancia <input type="checkbox"/> Factores que generan estrés <input type="checkbox"/> Desarrollando asertividad en el equipo <input type="checkbox"/> Estimular la participación y el feedback <input type="checkbox"/> Los superpoderes de los equipos <input type="checkbox"/> Reuniones productivas <input type="checkbox"/> Técnicas para afrontar <input type="checkbox"/> Dinámica: Del problema al reto. <input type="checkbox"/> Elaboración grupal: en parejas crearán algo innovador; con el fin de diferenciar el papel que toma cada integrante del equipo y las estrategias que utilizan para la obtención de la meta. <p>Sesión 4: Gestión de conflictos y resiliencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El conflicto <input type="checkbox"/> Mecanismos y fuentes de conflicto <input type="checkbox"/> Roles y etapas del conflicto <input type="checkbox"/> Estilos de negociación y solución de conflictos <input type="checkbox"/> Aplicar casuística para la gestión de conflictos, logrando resultados y mejorando las relaciones <input type="checkbox"/> La resiliencia <input type="checkbox"/> Actitud positiva sin importar los obstáculos (resiliencia) <input type="checkbox"/> Oportunidades de crecimiento y mejora en situaciones adversas <input type="checkbox"/> Herramientas para enfrentar proactivamente cambios sociales y tecnológicos. 		
		<p>ACTIVIDAD 3 - ENTRENAMIENTO: DESARROLLANDO MIS TÉCNICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas Duración: 4 SEMANAS Modalidad: Virtual Estrategia: aprendizaje colaborativo</p>		
	<p>Desarrollar habilidades y estrategias del liderazgo transformacional en el contexto organizacional.</p>	<p>Módulo 1: Dimensiones del líder transformador</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abordando las dimensiones del líder transformador <input type="checkbox"/> Desarrollando las características del líder transformador <input type="checkbox"/> Importancia de las características del líder transformador en un contexto organizacional <input type="checkbox"/> Juego de roles <p>Módulo 2: Prácticas del líder transformador</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abordando las prácticas del líder transformador <input type="checkbox"/> Importancia de las prácticas del liderazgo <input type="checkbox"/> Cómo actuar ante una situación de crisis <input type="checkbox"/> Cómo conducir a mi equipo <input type="checkbox"/> Juego de roles 	<p>a) Adquirir competencias de liderazgo transformacional que permitan aumentar la efectividad y la calidad de las relaciones con los colaboradores.</p> <p>b) Establecer las conductas del líder transformador para movilizar equipos en tiempos de crisis y fortalecer su capacidad de dar sentido a situaciones críticas e inciertas.</p>	<p>Contar con la competencia de liderazgo transformacional en un 80% de los líderes de la organización.</p>

ACTIVIDAD 4 - PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO EN COACHING
Dirigido a: Directivos de Operaciones, Comercial y Administración y Finanzas
Duración: 5 SEMANAS
Modalidad: Virtual
Estrategia: aprendizaje interactivo, estrategias de apoyo y autoaprendizaje

Emprender un proceso de acompañamiento a través del coaching.

Sesión 1: Generalidades del coaching

- Explicación del coaching
- Importancia y objetivos del proceso de coach
- Papel del coach y de los coachees.

Sesión 2: Conociendo mi interior

- Determinación de objetivos para consolidar las competencias del liderazgo transformacional y definición del plan de trabajo
- Autoconciencia
- Autoconocimiento
- Autovaloración

Sesión 3: Motivándome para liderar

- Gerencia de sí mismo
- Automotivación
- Autorregulación
- Empoderamiento y autonomía

Sesión 4: Mi yo feliz

- Pensamiento positivo
- Técnicas para influir positivamente
- Técnicas de relajación
- Dinámica: Técnica del sándwich

Sesión 5: Mi ser líder

- El liderazgo y mi desarrollo profesional
- El líder nace o se hace
- Cómo liderar equipos críticos
- Mis características de líder
- Acompañamiento individual

Sesión 6: Consolidando mi liderazgo

- ¿Líder yo?
- Juego de roles: líder-seguidor
- Consideraciones finales
- Cierre del acompañamiento en coaching

a) Establecer una visión colectiva para transformar la incertidumbre en oportunidades concretas para los equipos y la organización.

a) Consolidar el estilo de liderazgo transformacional en los líderes de operaciones, comercial y administración y finanzas.

APÉNDICE J
MATRIZ POBLACIONAL

N°	PUESTO	CANTIDAD
1	GERENTES	3
2	JEFES	5
3	ADMINISTRATIVOS	36
TOTAL		44

N°	ÁREA	CANTIDAD
1	OPERACIONES	34
2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	7
3	COMERCIAL	3
TOTAL		44