



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**Tesis**

**Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar  
la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional  
Lambayeque**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en  
Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia  
Social.**

**Investigadora:**

**Muñoz Fernández Delicia Marcelina. ORCID: 0009-0007-5163-976X**

**Asesor:**

**Dr. Castro Kikuchi Jorge Isaac. ORCID: 0000-0003-1912-5551**

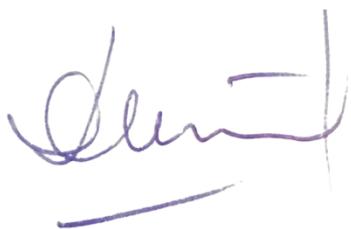
**Lambayeque – Perú**

**junio de 2023**

**Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral  
en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias Sociales  
con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.

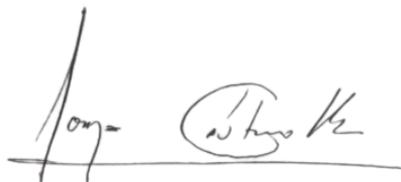
Presentada por:



---

Br. Delicia Marcelina Muñoz Fernández

Investigadora principal



---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

Asesor

Aprobada por el jurado formado por:



---

Dr. Juan Diego Dávila Cisneros  
Presidente



---

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
Secretaria



---

Dr. Juan Carlos Granados Barreto  
Vocal



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 0812-VIRTUAL**

Siendo las 07:30 horas, del día viernes 29 de setiembre de 2023; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/dzw-jgbe-knu>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°1369-2023-V-D-FACHSE, de fecha 04 julio de 2023, integrado por:

- Presidente : **Dr. Juan Diego Dávila Cisneros.**
- Secretaria : **Dra. Martha Rios Rodríguez.**
- Vocal : **M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto.**
- Asesor : **Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.**



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DEL LIDERAZGO PARA ELEVAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE”**; presentada por la tesista **DELICIA MARCELINA MUÑOZ FERNÁNDEZ**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales**, mención: Gestión Pública y Gerencia Social.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

**Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de (20) (VEINTE) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de EXCELENTE**

Siendo las 8.25 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

**Dr. Juan Diego Dávila Cisneros**  
PRESIDENTE

**Dra. Martha Rios Rodríguez**  
SECRETARIA

**M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto**  
VOCAL

OBSERVACIONES:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Delicia Marcelina Muñoz Fernández, investigadora principal, y Jorge Isaac Castro Kikuchi, asesor del trabajo de investigación “Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demuestre lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

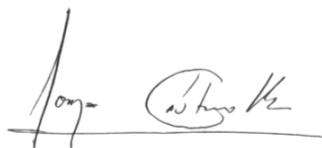
Lambayeque, junio 2023



---

Br. Delicia Marcelina Muñoz Fernández

Investigadora principal



---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi

Asesor

## **Dedicatoria**

A Dios, mi Padre Celestial

A mi amado hijo Gianfranco por el cariño entrañable que compartimos

A Francesca, mi angelita hija que vive en la gloria de dios

A mi querida madre, doña Delicia Fernández quien a sus 93 sigue siendo  
un soporte invaluable en nuestra familia

Delicia

## **Agradecimientos**

Mi reconocimiento al GORE, en la persona de sus funcionarios y trabajadores que fueron parte de esta investigación

A mis profesores de la Sección de Posgrado FACHSE por ser la constante motivadora en la culminación de este estudio

Agradecerle muy especialmente al Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi, por su atinada y valiosa asesoría, y a mi colega y amigo, el Dr. José Gómez Cumpa, por su apoyo invaluable, siendo ambos mi bastión y mi proyección durante este camino.

Delicia

## Índice

ACTA DE SUSTENTACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	iv
Índice .....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
CAPITULO I. DISEÑO TEÓRICO.....	4
1.1. Estado del arte .....	4
1.1.1. Propuestas .....	4
1.1.2. Objetivos .....	5
1.1.3. Resultados .....	6
1.1.4. Balance Crítico .....	7
1.2. Bases Epistemológicas .....	8
1.2.1. Humanismo: Valor y Potencial del Individuo .....	10
1.2.2. Cognitivismo: Inteligencia Emocional y Motivación Intrínseca.....	11
1.2.3. Socioconstructivismo: Participación Activa y Co-creación de Conocimiento .....	11
1.2.4. Posmodernismo: Diversidad, Complejidad y Perspectiva Subjetiva.....	12
1.2.5. Fenomenología-Hermenéutica: Comprensión Interpretativa y Narrativas	12
1.2.6. Conclusión.....	12
1.3. Antecedentes.....	13
1.3.1. Internacionales .....	13
1.3.2. Nacionales .....	19
1.2. Base teórica.....	27
1.2.1. El liderazgo transformacional .....	27
1.2.1.1. El concepto de liderazgo.....	27
1.2.1.2. Las Etapas del Liderazgo a lo largo del tiempo .....	28
1.2.1.3. El Liderazgo Transformacional: Origen, Desarrollo y Continuidad de la Teoría de Bernard Bass.....	29
1.2.1.4. El Multifactor Leadership Questionnaire.....	31
1.2.2. Motivación del Trabajador Público.....	32
1.2.2.1. Una Breve Referencia Histórica y Tendencias Actuales .....	32

1.2.2.2. Motivación Laboral: Enfoques Actuales y su Relación con la Teoría de Bernard Bass.....	33
1.2.2.3. La motivación laboral en el sector público.....	34
1.3. Bases conceptuales y operacionalización de variables .....	35
1.3.1. Definiciones básicas .....	35
1.3.2. Matriz Lógica y Operacionalización de Variables .....	41
CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO. ....	43
2.1. Diseño de contrastación de hipótesis .....	43
2.2. Población, muestra.....	43
2.3. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales .....	43
2.3.1. Técnica.....	43
2.3.2. Instrumento.....	44
2.4. Análisis estadísticos de los datos. ....	45
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	46
3.1. Estadística descriptiva .....	46
3.2. Estadística inferencial. Prueba de hipótesis .....	56
3.2.1. Prueba de normalidad .....	56
3.2.2. Prueba de hipótesis.....	58
3.2. Discusión .....	68
CAPÍTULO IV. PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GORE .....	73
Introducción.....	74
Curso 1: Fundamentos del Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses) .....	75
Curso 2: Comunicación y Colaboración Efectiva (Duración: 2 meses).....	83
Curso 3: Innovación y Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses).....	94
Curso 4: Desarrollo y Consolidación del Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses).....	104
Evaluación.....	116
CONCLUSIONES .....	118
RECOMENDACIONES .....	120
REFERENCIAS.....	122
Anexos .....	134
Constancias de originalidad .....	135
Validaciones.....	139

## Índice de tablas

Tabla 1. Fundamentos Epistemológicos del Liderazgo Transformacional .....	10
Tabla 2. Matriz Lógica de la Investigación.....	41
Tabla 3. <i>Operacionalización de las Variables</i> .....	42
Tabla 4. Pruebas de normalidad .....	56
Tabla 5. Niveles de Motivación Laboral de Trabajadores del GORE .....	60
Tabla 6. Prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables " Estilo Transformacional " y "Resultados" .....	62
Tabla 7. Prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables "Estilo Transaccional " y "Resultados .....	64
Tabla 8. Prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables " Estilo Laissez Faire " y "Resultados .....	65

## Índice de figuras

Figura 1. Estilos de liderazgo y dimensiones.....	44
Figura 2. Trabajadores Informantes por Dependencia Donde Laboral, % de Total...	46
Figura 3. Trabajadores Agrupados por Sectores, % del Total de Informantes .....	48
Figura 4. Informantes por Grupos de Edades y Género, % .....	49
Figura 5. Informantes por Estado Civil y Género, % del Total .....	50
Figura 6. Informantes por Máximo Grado de Estudios y Género, % del Total .....	51
Figura 7. Informantes por Nivel de Estudios y Condición Laboral, % del Total .....	53
Figura 8. Informantes por Años de Servicios en el Sector Público, % del Total .....	54
Figura 9. Informantes por Años de Servicio en el Gobierno Regional, en % del Total .....	55
Figura 10. Estilos de Liderazgo en Trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque, Número y % del Total .....	58

## Resumen

Este estudio buscó desarrollar un programa de liderazgo basado en la teoría de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass para mejorar la motivación laboral en la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque en 2022. Se utilizó un enfoque descriptivo-propositivo, con una muestra de 391 empleados seleccionados de una población de 1,050. Se recopilaron datos mediante el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) versión 5X-short, y se realizó un análisis estadístico para interpretar los hallazgos. Se encontró que el programa propuesto fue exitoso, pero su implementación práctica está sujeta a variables externas. Los estilos de liderazgo predominantes fueron laissez-faire (20.7%) y transaccional (51.4%), revelando una falta de liderazgo transformacional. Además, se identificó que la motivación laboral fue subóptima, con porcentajes significativos en niveles muy bajos (1.8%) y bajos (1.8%). Se encontraron correlaciones significativas entre los estilos de liderazgo y la efectividad, satisfacción y esfuerzo adicional de los empleados. En conclusión, se propone implementar medidas para promover un liderazgo transformacional efectivo, mejorar la comunicación y colaboración, y fortalecer la cultura de confianza en la organización, considerando posibles sesgos de respuesta y explorando medidas alternativas de liderazgo.

**Palabras clave:** Programa de desarrollo del liderazgo, Teoría del liderazgo transformacional, Motivación laboral, Gobierno Regional de Lambayeque, Estilos de liderazgo, Liderazgo transformacional

## **Abstract**

This study sought to develop a leadership program based on Bernard M. Bass' transformational leadership theory to improve work motivation at the Lambayeque Regional Government Headquarters in 2022. A descriptive-propositive approach was used, with a sample of 391 employees. selected from a population of 1,050. Data were collected using the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) version 5X-short, and statistical analysis was performed to interpret the findings. The proposed program was found to be successful, but its practical implementation is subject to external variables. The predominant leadership styles were laissez-faire (20.7%) and transactional (51.4%), revealing a lack of transformational leadership. In addition, it was identified that work motivation was suboptimal, with significant percentages at very low (1.8%) and low (1.8%) levels. Significant correlations were found between leadership styles and employee effectiveness, satisfaction, and extra effort. In conclusion, it is proposed to implement measures to promote effective transformational leadership, improve communication and collaboration, and strengthen the culture of trust in the organization, considering possible response biases and exploring alternative leadership measures.

**Keywords:** Leadership development program, Transformational leadership theory, Work motivation, Lambayeque Regional Government, Leadership styles, Transformational leadership

## **Introducción**

En el mundo del siglo XXI no puede obviarse el nivel global, que era una novedad en su configuración de dominio de las tecnologías de la información a fines del siglo XX. La gestión pública tiene que lidiar con el entorno, tanto interno como externo, para implementar las tareas del gobierno. En ese sentido, las entidades públicas, tanto interna como externamente, están influenciadas por fenómenos globales. Entre otros aspectos, la gestión de recursos humanos en el sector público requiere una comprensión amplia de la cultura y los valores de diversas personas. Requiere sensibilidad a la presión global en el reclutamiento y capacitación de personas en un entorno cambiante y turbulento. Por ello hay consenso que el liderazgo público debe comprender los desafíos globales que pueden impactar a las organizaciones. El liderazgo necesita monitorear los cambios que ocurren en el mundo y estar preparado para tomar las decisiones apropiadas que afectan al público. El liderazgo ya no disfruta del monopolio en el control de la situación. Se acuña el término gobernanza como un concepto con el que explorar los procesos internos y el funcionamiento de la Nueva Gestión Pública (NGP). La gobernanza incluye todos los procesos e individuos en la ejecución y operaciones involucradas en la implementación de una política, lo cual supone visión y valores comunes, una motivación de todos los actores hacia esa visión y esos objetivos. Lo cual significa que la gobernanza exige liderazgo (Khan, 2018). Se ha demostrado en varios contextos culturales que el liderazgo eleva el desempeño tanto individual como organizacional en el sector público (Schwarz et al., 2020).

A nivel de la región Lambayeque, la institución responsable del desarrollo es el Gobierno Regional (GORE), en cuya sede laboran más de mil personas en las diversas dependencias que comprende su organigrama. Sin embargo, no se observa mayor trascendencia en su accionar, y la percepción que tiene la ciudadanía de esta importante presencia del estado en la región, desde hace varios periodos es de cierta inoperancia y futilidad en su accionar. Las diversas dependencias (organismos sectoriales descentralizados, , que son dirigidas por profesionales que si bien pueden ser idóneos desde el punto de vista técnico para el puesto que desempeñan, se desconoce si en el ejercicio de sus funciones, conlleva algún estilo de liderazgo, por lo cual es necesario detallar y explicar, dando lugar a una investigación sobre los

estilos de liderazgo que se dan en el contexto de una institución altamente politizada, pero a la vez, la más importante de Lambayeque.

Estas consideraciones nos permitieron definir nuestro problema de investigación a nivel factible - perceptible: En el Gobierno Regional de Lambayeque se observa comportamientos burocráticos e ineficiencias, las que probablemente se debe a escasa motivación laboral de los servidores que laboran en esa importante institución, lo cual se debería a estilos de liderazgo deficientes a nivel de los jefes y directores de las distintas áreas, generándose una cultura de sobrevivencia y simple cumplimiento que redundan en incumplimiento de metas presupuestales, escasa legitimidad ante la sociedad civil, atraso general en la región, y escaso protagonismo en iniciativas de desarrollo regional. Lo cual nos permitió enunciar nuestro problema científico:

¿De qué manera la aplicación de un Programa de Desarrollo de Liderazgo directivo basado en la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard M. Bass contribuirá a incrementar la motivación laboral de los trabajadores en la sede del gobierno regional de Lambayeque, 2022? Los problemas específicos son ¿Qué estilos de liderazgo DIRECTIVO existen en las dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022?; ¿Cuál es el nivel de motivación EN EL desempeño laboral de los servidores del del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022?; ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores del existente en las dependencias del GORE, 2022?; y ¿Qué características tendrá una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional para elevar la motivación laboral de los trabajadores en la sede del gobierno regional de Lambayeque?

La hipótesis que nos planteamos al inicio de nuestra investigación fue: Si proponemos un programa de desarrollo de liderazgo basado en el enfoque de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass, entonces lograremos mejorar la motivación laboral de los trabajadores en el gobierno regional de Lambayeque, 2022. Las hipótesis específicas fueron: A) Los estilos de liderazgo directivo predominantes en el Gobierno Regional son el transaccional y Laissez-Faire. B) El nivel de motivación del desempeño laboral de los servidores del del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022 no es óptimo. C) Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores del existente en las dependencias del GORE, 2022

En esa lógica el objetivo general es “Desarrollar una propuesta de un Programa de desarrollo del liderazgo basado en el enfoque de liderazgo transformacional de

Bernard M. Bass para mejorar la motivación laboral de los trabajadores del gobierno regional de Lambayeque, 2022". Y los objetivos específicos: a) Determinar los estilos de liderazgo existentes en las dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022; b) Determinar el nivel de motivación de desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022; c) Determinar el nivel de relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores del existente en las dependencias del GORE, 2022.; y d) Diseñar una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional para elevar la motivación laboral de los trabajadores en la sede del gobierno regional de Lambayeque.

## **CAPITULO I. DISEÑO TEÓRICO**

### **1.1. Estado del arte**

En los últimos años se han desarrollado en todo el mundo muchos estudios y propuestas sobre liderazgo transformacional en relación con la motivación en distintos tipos de organizaciones tanto privadas como públicas. Hemos seleccionado a las que consideramos más afines y comparables a nuestra investigación, que a continuación analizamos tomando en cuenta los tipos de propuesta o estrategias planteadas para elevar la motivación desde el liderazgo, luego los objetivos, metodología, y resultados, para finalmente reflexionar sobre su pertinencia respecto a nuestra investigación.

#### **1.1.1. Propuestas**

Las propuestas incluyen varios enfoques para mejorar el liderazgo en las organizaciones. Algunos estudios resaltan la importancia del liderazgo transformacional, que se relaciona positivamente con el comportamiento innovador de los empleados y la motivación laboral (Bak et al., 2022; Chumán, 2023; Karimi et al., 2023). Otros estudios exploran el papel de variables mediadoras como el capital psicológico, la motivación y la justicia organizacional en la relación entre el liderazgo y los resultados organizacionales (Guterresa et al., 2020; Hermosilla et al., 2016; Hidayat et al., 2023). Además, se examina el impacto de la gestión del conocimiento, la capacitación y la cultura organizacional en el desarrollo de habilidades de liderazgo y comportamientos innovadores (Ben-Ahmed et al., 2020; Laoyza et al., 2023; Masenya, 2022). Knox y Marin-Cadavid (2022) proponen un enfoque práctico para fomentar el compromiso de los empleados en iniciativas de innovación en organizaciones de servicios públicos. Destacan la importancia de generar una cultura que respalde la participación y el empoderamiento de los empleados en la generación de ideas y la implementación de innovaciones (Knox & Marin-Cadavid, 2022). Megawaty, Hamdat y Aida (2022) investigan la relación entre el estilo de liderazgo de vinculación, el compromiso de los empleados, la motivación laboral, el clima laboral, la satisfacción y el rendimiento. Su propuesta sugiere que un liderazgo que promueva la vinculación con los empleados puede mejorar el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral (Megawaty et al., 2022). Mehmood et al. (2022) exploran los efectos de las prácticas organizacionales en el comportamiento innovador de los empleados en organizaciones del sector público en los Emiratos Árabes Unidos. Sugieren que prácticas como el bienestar de los empleados pueden mediar la relación

entre las prácticas organizacionales y el comportamiento innovador (Mehmood et al., 2022). En resumen, estas propuestas ofrecen perspectivas valiosas para mejorar el liderazgo a través del fomento de la innovación, la motivación y el compromiso de los empleados.

### **1.1.2. Objetivos**

En el estudio de Hermosilla et al. (2016), se busca explorar el liderazgo transformacional en las organizaciones y analizar las variables mediadoras y las consecuencias a largo plazo. Por otro lado, Ben-Ahmed et al. (2020) se centran en predecir la innovación de procesos en la industria FMCG a través de las prácticas de gestión del conocimiento y los rasgos de liderazgo transformacional. Además, Guterres et al. (2020) examinan el papel mediador de la motivación laboral en la influencia de la formación educativa y el estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados.

En el estudio de Mañas-Rodríguez et al. (2020), se investiga la relación entre el liderazgo transformacional, el compromiso afectivo y la intención de rotación de los trabajadores en una empresa multinacional. Por otro lado, Megawaty et al. (2022) examinan el impacto del estilo de liderazgo de vinculación, el compromiso de los empleados, la motivación laboral y el clima laboral en la satisfacción y el desempeño. Asimismo, Mehmood et al. (2022) buscan elucidar los efectos de las prácticas organizacionales en el comportamiento laboral innovador en las organizaciones del sector público de los Emiratos Árabes Unidos, con el papel mediador del bienestar de los empleados.

En el estudio de Bak et al. (2022), se desempaqueta la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento laboral innovador, con un enfoque en el papel mediador del capital psicológico. Por otro lado, Karimi et al. (2023) analizan el papel del liderazgo transformacional en el desarrollo de comportamientos laborales innovadores, también considerando el papel mediador del capital psicológico de los empleados. Además, Usman et al. (2022) investigan la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el comportamiento laboral innovador de los empleados, con el papel mediador del empoderamiento psicológico.

En el estudio de Chumán (2023), se examina el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral en docentes de una institución educativa privada de Lima. Por otro lado, Hidayat et al. (2023) se centran en mejorar la satisfacción laboral de los

docentes a través del liderazgo transformacional del director y la justicia organizacional. Además, Hoai et al. (2022) investigan el impacto de los sistemas de control interno en la intensidad de la innovación y el rendimiento organizacional en las organizaciones del sector público en Vietnam, considerando el papel moderador del liderazgo transformacional.

Por último, Knox y Marin-Cadavid (2022) adoptan un enfoque práctico para fomentar la participación de los empleados en iniciativas de innovación en organizaciones del sector público. También, Nguyen et al. (2023) buscan promover el comportamiento innovador de los empleados del sector público a través del liderazgo servicial, la motivación para el servicio público y la orientación hacia el aprendizaje. En resumen, estos estudios abordan diversos aspectos del liderazgo transformacional y su relación con variables mediadoras y consecuencias en diferentes contextos y sectores.

### **1.1.3. Resultados**

En el estudio de Bak, Jin y McDonald (2022), se descubrió que el capital psicológico mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento laboral innovador. Ben-Ahmed, Altheeb y Abbas (2020) encontraron que las prácticas de gestión del conocimiento y los rasgos del liderazgo transformacional predecían la innovación en los procesos de la industria de bienes de consumo masivo. Chumán (2023) demostró la influencia positiva del liderazgo transformacional directivo en la motivación laboral de los docentes de una institución educativa privada. Guterresa, Armanu y Rofiaty (2020) encontraron que la motivación laboral mediaba la influencia de la formación, el estilo de liderazgo y el rendimiento de los empleados. Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez (2016) analizaron las variables mediadoras y las consecuencias a largo plazo del liderazgo transformacional en las organizaciones.

El estudio de Hidayat, Patras, Marini, Sarifah y Nurjannah (2023) reveló que el liderazgo transformacional del director y la justicia organizacional mejoraban la satisfacción laboral de los profesores. Hoai, Hung y Nguyen (2022) exploraron el impacto de los sistemas de control interno en la intensidad de la innovación y el rendimiento organizacional en Vietnam, encontrando un papel moderador del liderazgo transformacional. Karimi, Ahmadi Malek, Yaghoubi Farani y Liobikiené (2023) demostraron que el liderazgo transformacional mediaba el desarrollo de comportamientos laborales innovadores a través del capital psicológico de los empleados.

#### **1.1.4. Balance Crítico**

Al revisar los estudios seleccionados en relación con el objetivo de nuestra investigación sobre "Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, Perú", se pueden identificar varias contribuciones relevantes.

Por un lado, los estudios de Bak et al. (2022) y Karimi et al. (2023) destacan el papel mediador del capital psicológico en la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento laboral innovador. Esto sugiere que, al promover un liderazgo transformacional, se puede impulsar la motivación laboral al fomentar el desarrollo de habilidades y recursos psicológicos en los empleados.

Además, los estudios de Ben-Ahmed et al. (2020) y Guterresa et al. (2020) resaltan la importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y la motivación laboral como mediadores en la influencia del liderazgo transformacional en la innovación y el rendimiento de los empleados. Estos hallazgos sugieren que la implementación de estrategias de liderazgo transformacional puede contribuir a mejorar la motivación laboral al fomentar la adquisición y aplicación del conocimiento y promover un entorno de trabajo motivador.

Por otro lado, los estudios de Chumán (2023) y Hidayat et al. (2023) subrayan la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados. Estos resultados indican que un liderazgo transformacional puede ser clave para elevar la motivación laboral al generar un entorno de trabajo que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados.

Además, los estudios de Hoai et al. (2022) y Mehmood et al. (2022) exploran los efectos moderadores del liderazgo transformacional en relación con otros factores, como los sistemas de control interno y las prácticas organizativas. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo transformacional efectivo puede influir en la intensidad de la innovación y el comportamiento laboral innovador, lo cual podría tener un impacto positivo en la motivación laboral.

Finalmente, los estudios de Knox y Marin-Cadavid (2022), Mañas-Rodríguez et al. (2020), Megawaty et al. (2022), Nguyen et al. (2023) y Usman et al. (2022) destacan la importancia de diferentes enfoques y variables, como el compromiso de los empleados, el clima laboral, el empoderamiento psicológico y el liderazgo servicial, en relación con la innovación y el comportamiento laboral innovador. Estos estudios

ofrecen perspectivas adicionales sobre cómo mejorar la motivación laboral a través de la promoción de prácticas de liderazgo efectivas.

En resumen, los estudios seleccionados proporcionan evidencia relevante sobre la relación entre el liderazgo transformacional, la motivación laboral y la innovación en diversos contextos. Estos hallazgos respaldan la importancia de desarrollar un plan de mejora del liderazgo en la sede del Gobierno Regional Lambayeque, Perú, que incorpore prácticas de liderazgo transformacional para fomentar la motivación laboral y promover un entorno de trabajo propicio para la innovación.

## **1.2. Bases Epistemológicas**

Los autores a menudo pueden no ser conscientes de los fundamentos epistemológicos en los que se basan o no los explicitan claramente. Sin embargo, al examinar los enfoques epistemológicos subyacentes a los diferentes enfoques o teorías del liderazgo, se puede obtener una comprensión más profunda de sus fundamentos y perspectivas. El liderazgo transformacional puede abordarse desde diferentes enfoques epistemológicos. Algunos investigadores pueden explorar los aspectos de ingeniería organizacional, mientras que otros pueden enfocarse en aspectos más relacionados con la psicología, la sociología o la filosofía. Es importante considerar una perspectiva amplia y multidisciplinaria al investigar los fundamentos epistemológicos del liderazgo transformacional y cómo se relacionan con otras teorías y enfoques.

En el artículo "Leadership Epistemology" de Bogenschneider (2016), se discuten las ideas centrales relacionadas con la interdisciplinariedad y la epistemología en el estudio del liderazgo. A continuación, se resumen las principales conclusiones del artículo:

- **Interdisciplinariedad:** El estudio del liderazgo se considera a menudo como un área de investigación interdisciplinaria. La interdisciplinariedad implica el uso de métodos y enfoques de diferentes disciplinas para obtener una comprensión más completa del liderazgo. Esto es particularmente relevante en las ciencias sociales, donde se pueden combinar perspectivas y conocimientos de disciplinas como la psicología, la sociología, la economía, entre otras.
- **Epistemología del liderazgo:** La epistemología se refiere al método de conocimiento utilizado en un campo de estudio. En el caso del liderazgo, la epistemología se basa en la causalidad, es decir, en comprender las relaciones de

causa y efecto. Esta perspectiva se centra en entender cómo ciertos comportamientos o acciones de los líderes influyen en los resultados o efectos en un contexto determinado.

- Ventajas de la interdisciplinariedad: La investigación interdisciplinaria en el estudio del liderazgo tiene varias ventajas. En primer lugar, permite un avance más rápido en la comprensión científica de la causalidad, ya que se pueden aplicar conocimientos cruzados de diferentes campos de estudio. Además, evita los conflictos y las disputas epistemológicas entre disciplinas, lo cual puede ser perjudicial para el progreso científico. La interdisciplinariedad fomenta la colaboración y la integración de conocimientos diversos.
- Complejidad del comportamiento social y campos específicos: Dado que el comportamiento social es complejo, diferentes disciplinas pueden ser más adecuadas para investigar aspectos específicos del liderazgo. Por ejemplo, la relación entre el líder y el grupo podría ser un tema apropiado para la psicología, mientras que el estudio de cómo superar la adversidad podría relacionarse con los estudios de educación. Cada una de las cuatro proposiciones del liderazgo puede tener una relación diferente con campos de estudio específicos, y esta categorización proporciona una forma coherente de organizar el conocimiento en el marco de una epistemología causal.

En resumen, se enfatiza la importancia de la interdisciplinariedad en el estudio del liderazgo y destaca cómo la adopción de una epistemología basada en la causalidad puede promover un avance más rápido en la comprensión científica. Al mismo tiempo, reconoce que diferentes disciplinas pueden aportar perspectivas únicas para investigar la complejidad del liderazgo y sus resultados.

El liderazgo transformacional, como enfoque de liderazgo, busca generar cambios significativos y positivos en los seguidores y en las organizaciones. Para comprender mejor sus bases teóricas y conceptuales, es relevante explorar los fundamentos epistemológicos que lo sustentan, como el humanismo, constructivismo, cognitivismo, socioconstructivismo, posmodernismo y fenomenología-hermenéutica.

En nuestro caso, consideramos pertinente pensar el enfoque epistemológico del liderazgo transformacional en el enfoque interdisciplinario que le corresponde, y desde los diversos fundamentos correspondientes. En la siguiente tabla se resumen los diversos enfoques epistemológicos que fundamentan a la teoría o enfoque del liderazgo transformacional.

**Tabla 1. Fundamentos Epistemológicos del Liderazgo Transformacional**

<b>Fundamento Epistemológico</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencias</b>
Humanismo	Enfatiza el valor y potencial de cada individuo, promoviendo la autonomía, el crecimiento personal y la satisfacción intrínseca. Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a alcanzar su máximo potencial y desarrollar una visión compartida.	(Rogers, 2012) (Avolio et al., 2009)
Constructivismo	Destaca la construcción social de la realidad y la co-construcción de significados y propósitos compartidos. Los líderes transformacionales fomentan un entorno colaborativo donde se valora la diversidad de perspectivas y se busca integrarlas en una visión colectiva.	(Avolio et al., 2004; Gergen, 2022))
Cognitivismo	Se centra en los procesos cognitivos y emocionales, como la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la motivación intrínseca. Los líderes transformacionales comprenden y se centran en las necesidades y motivaciones de los seguidores, promoviendo un clima emocionalmente inteligente y fomentando el crecimiento personal.	(Goleman, 2010)
Socioconstructivismo	Destaca la construcción social del conocimiento a través de la interacción y el diálogo. Los líderes transformacionales fomentan la participación activa de los seguidores en la co-creación de significados y propósitos compartidos, promoviendo la colaboración, la diversidad de perspectivas y la generación de soluciones innovadoras.	(Wenger, 1999)
Posmodernismo	Cuestiona las verdades absolutas y enfatiza la diversidad, la complejidad y la perspectiva subjetiva. Los líderes transformacionales reconocen la multiplicidad de voces y perspectivas, valoran la flexibilidad y la adaptabilidad, y promueven un enfoque inclusivo y reflexivo.	(Cunliffe, 2004; Gergen, 2022; Shotter, 1993) Cunliffe (2004)
Fenomenología-Hermenéutica	Se centra en la comprensión interpretativa de la experiencia humana y la importancia de la interpretación y la narrativa en la construcción del significado. Los líderes transformacionales promueven la comprensión, la empatía y la comunicación abierta, reconociendo la importancia de la interpretación subjetiva y la reflexión.	(Sarbin, 1943; Shamir, 1992)

### **1.2.1. Humanismo: Valor y Potencial del Individuo**

El humanismo, centrado en el desarrollo humano y la autorrealización, desempeña un papel importante en el liderazgo transformacional. Según Rogers (2012), se enfatiza el valor y el potencial de cada individuo, fomentando su autonomía, crecimiento personal y satisfacción intrínseca. En este enfoque de liderazgo, los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a alcanzar su máximo potencial y desarrollar una visión compartida que trascienda los intereses individuales. Además,

se promueve un clima organizativo donde los individuos se sienten valorados, motivados y empoderados para contribuir al logro de metas colectivas (Avolio et al., 2009).

### **Constructivismo: Co-construcción de Significados y Propósitos Compartidos**

El constructivismo, que resalta la construcción social de la realidad y la influencia de las interacciones entre individuos, también es fundamental en el liderazgo transformacional. Según Gergen (2022), implica la co-construcción de significados y propósitos compartidos. Los líderes transformacionales promueven un entorno colaborativo donde se fomenta el diálogo, la participación activa y el intercambio de ideas. Se reconoce la importancia de las perspectivas individuales y se busca integrarlas en una visión colectiva. A través de la creación conjunta de significados y la promoción de la diversidad de ideas, se genera un sentido de pertenencia y compromiso compartido entre los seguidores (Avolio et al., 2004).

### **1.2.2. Cognitivismo: Inteligencia Emocional y Motivación Intrínseca**

El cognitivismo, basado en el estudio de los procesos cognitivos y el procesamiento de la información, también tiene implicaciones importantes en el liderazgo transformacional. En este enfoque, se presta atención a la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la motivación intrínseca. Según Goleman (2010), los líderes transformacionales comprenden y se centran en las necesidades y motivaciones de los seguidores, fomentando un clima emocionalmente inteligente y promoviendo la autotrascendencia y la autorreflexión. Al ser conscientes de la importancia de las emociones y las cogniciones en el desempeño y el desarrollo personal, los líderes transformacionales fomentan el crecimiento emocional y cognitivo de los seguidores, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa a los objetivos organizacionales.

### **1.2.3. Socioconstructivismo: Participación Activa y Co-creación de Conocimiento**

El socioconstructivismo, centrado en la construcción del conocimiento a través de la interacción social, también está vinculado al liderazgo transformacional. De acuerdo con Vygotsky (1978), el socioconstructivismo sostiene que el aprendizaje y el desarrollo se producen en el contexto de interacciones sociales y culturales. Los líderes transformacionales adoptan esta perspectiva al fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo (Vygotsky, 1978; Wertsch, 1988). A través de la participación activa y la co-creación de conocimiento, se

promueve la construcción conjunta de significados y la generación de ideas innovadoras. Además, se valora la diversidad de perspectivas y se reconoce la importancia de la interacción social en la formación de la identidad y el aprendizaje organizacional (Avolio et al., 2004).

#### **1.2.4. Posmodernismo: Diversidad, Complejidad y Perspectiva Subjetiva**

El posmodernismo cuestiona las verdades absolutas y enfatiza la diversidad, la complejidad y la perspectiva subjetiva (Lyotard, 1984). En el liderazgo transformacional, esto implica reconocer la multiplicidad de voces y perspectivas, fomentando un enfoque inclusivo y adaptativo. Los líderes transformacionales valoran la flexibilidad, la apertura al cambio y la capacidad de adaptarse a entornos complejos y en constante evolución (Boje, 1991). Adoptan un enfoque relacional y participativo, donde se promueve la colaboración, la escucha activa y el intercambio constante de ideas y perspectivas (Cunliffe & Coupland, 2012). Además, se fomenta la reflexión crítica y el cuestionamiento de supuestos preestablecidos, permitiendo la emergencia de nuevas ideas y enfoques (Alvesson & Deetz, 2000).

#### **1.2.5. Fenomenología-Hermenéutica: Comprensión Interpretativa y Narrativas**

La fenomenología-hermenéutica se centra en la comprensión interpretativa de la experiencia humana y la importancia de la interpretación y la narrativa en la construcción del significado (Gadamer, 2006; Heidegger, 2020). En el liderazgo transformacional, esto implica prestar atención a la experiencia subjetiva de los seguidores y a la interpretación compartida de la realidad organizativa. Los líderes transformacionales fomentan un clima de comprensión y empatía, promoviendo la comunicación abierta y la reflexión sobre la experiencia individual y colectiva (van Manen, 2014). Valoran la importancia de escuchar activamente a los demás y de interpretar sus experiencias a través de un diálogo significativo (Cunliffe, 2016). Asimismo, se enfatiza la importancia de las narrativas individuales y colectivas en la construcción del sentido y la identidad en el contexto organizativo (Boje, 1991).

#### **1.2.6. Conclusión**

El liderazgo transformacional se fundamenta en varios enfoques epistemológicos que resaltan el valor del individuo, la construcción social de la realidad, los procesos cognitivos y emocionales, la interacción social, la diversidad de perspectivas, la interpretación compartida y la importancia de las narrativas. Al comprender estos fundamentos, los líderes pueden adoptar un enfoque más completo y holístico,

inspirando a sus seguidores, promoviendo el aprendizaje y el desarrollo personal, y generando cambios transformacionales en las organizaciones.

### **1.3. Antecedentes**

#### **1.3.1. Internacionales**

Consideramos los siguientes:

El presente estudio, titulado "Influencia de la Cultura de Innovación, Liderazgo Transformacional y Aprendizaje Organizacional en la Innovación y Desempeño Organizacional en la Agencia de Ingresos Regionales de la Provincia de Java Oriental", se llevó a cabo en la Agencia de Ingresos Regionales de la Provincia de Java Oriental, que tiene como responsabilidad principal la recolección de impuestos y gravámenes regionales, incluyendo el impuesto sobre vehículos. A pesar de los esfuerzos realizados para mejorar el desempeño organizacional, los resultados relacionados con la recaudación de pagos atrasados, la calidad del servicio y la rendición de cuentas aún no son óptimos, evidenciado por el incumplimiento de obligaciones tributarias por parte de muchos contribuyentes. Con el objetivo de determinar el impacto de la cultura de innovación, el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional en la innovación y el desempeño, se seleccionó como muestra a los 160 empleados con posiciones estructurales de la agencia. Para el análisis de datos, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con AMOS 23. Los resultados del estudio indicaron que la cultura de innovación y el liderazgo transformacional tienen un efecto significativo en la innovación y el desempeño organizacional, mientras que el aprendizaje organizacional no afecta el desempeño. Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar una cultura de innovación y liderazgo transformacional para impulsar el desempeño en la agencia de ingresos regionales de Java Oriental (Usman et al., 2023) .

Por otro lado, en Indonesia, Nurung et al. (2020) llevaron a cabo un estudio en Indonesia titulado "El efecto del liderazgo en la calidad del servicio público" con el objetivo de examinar la relación entre el liderazgo, la motivación para el servicio público, la calidad del servicio público y la satisfacción laboral de los empleados del servicio civil del Estado (ASN). El estudio se realizó en el contexto del paradigma de la nueva gestión pública, que busca aplicar en las organizaciones públicas enfoques

de gestión utilizados en organizaciones privadas. Se encontraron diferencias entre los resultados de investigaciones realizadas en Europa-América y en Asia, especialmente en Indonesia, respecto a la relación entre la motivación para el servicio público y la calidad de los servicios públicos. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y se empleó la herramienta de análisis SEM-AMOS versión 23. La muestra consistió en 397 empleados del servicio civil del Estado en el Regencia de Bantaeng. Los resultados revelaron que el liderazgo no afecta directamente a la calidad de los servicios públicos, pero muestra una fuerte correlación con la motivación para el servicio público. Además, se encontró que la motivación para el servicio público actúa como un mediador completo entre el liderazgo y la calidad del servicio público, así como la satisfacción laboral de los empleados del servicio civil del Estado. Estos hallazgos destacan la importancia de un buen liderazgo para aumentar la motivación para brindar servicios públicos, lo que a su vez mejora la calidad de los servicios públicos y la satisfacción laboral de los empleados del servicio civil del Estado (Nurung et al., 2020).

Por su parte, Mishra & Hassen (2023) en su artículo "Liderazgo de servicio y desempeño laboral de los empleados: El papel de la motivación del servicio público en organizaciones del sector público etíope" desarrollan su estudio en el contexto de las organizaciones del sector público en Etiopía; examinan el papel mediador de la motivación del servicio público (PSM) en la relación entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los empleados. Utilizando un diseño de encuesta, en el cual participaron 154 empleados de siete organizaciones del sector público, se realizó un análisis factorial confirmatorio con las respuestas válidas de 149 participantes para validar el modelo propuesto. Los resultados respaldan la relación significativa entre el liderazgo de servicio, la motivación del servicio público y el desempeño laboral. Además, se encontró un efecto mediador completo de la motivación del servicio público en la relación entre el liderazgo de servicio y el desempeño laboral de los empleados. Estos hallazgos tienen implicaciones prácticas, resaltando la importancia de empoderar a los colegas en el proceso de formulación de políticas a nivel departamental para mejorar el desempeño laboral. Este estudio aporta originalidad al investigar la relación entre la motivación del servicio público, el liderazgo de servicio y el desempeño laboral en África, particularmente en Etiopía, donde se han

implementado reformas en la cultura laboral del sector público después de un cambio de régimen en 2018 (Mishra & Hassen, 2023).

Otro estudio, realizado por Knox y Marin-Cadavid (2022) en Escocia, se aborda el tema del compromiso de los empleados en iniciativas de innovación en el sector público. El objetivo de la investigación es identificar las prácticas que favorecen o limitan dicho compromiso. A través de un programa de intraemprendimiento implementado en seis organizaciones de servicios públicos, se identificaron dos tipos de prácticas: las prácticas estructurales, que se encargan de organizar los recursos, y las prácticas de incorporación, que promueven una mentalidad positiva hacia la innovación. Los resultados revelaron que los motivos estratégicos de las organizaciones influyen en la efectividad de estas prácticas de compromiso. Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones significativas para futuras investigaciones sobre innovación en el sector público, destacando la importancia de adoptar un enfoque práctico. El estudio se basó en un enfoque de estudio de casos múltiples y se utilizó un muestreo teórico para seleccionar las organizaciones más relevantes. En resumen, este estudio proporciona una perspectiva teóricamente fundamentada y empíricamente sólida sobre cómo las organizaciones del sector público fomentan el compromiso de los empleados en iniciativas de innovación (Knox & Marin-Cadavid, 2022).

Por otra parte, en el artículo “Dilucidar los efectos de las prácticas organizacionales en el comportamiento laboral innovador en las organizaciones del sector público de los EAU: el papel mediador del bienestar de los empleados”, Mehmood et al (2022) desarrolla este estudio en el marco de la economía en transición de los Emiratos Árabes Unidos, que requiere fomentar una conducta innovadora entre los empleados públicos. El artículo examina la relación entre las prácticas laborales de alto compromiso y la colaboración de los líderes con el comportamiento innovador de los empleados. Basándose en las teorías de intercambio social y capacidad-motivación-oportunidad, esta investigación explora el efecto mediador del bienestar de los empleados para analizar los mecanismos mediante los cuales las prácticas laborales de alto compromiso y la colaboración de los líderes públicos influyen en el comportamiento innovador en organizaciones públicas. Mediante un análisis de datos recopilados en tres momentos distintos de estudio con una muestra de 207 individuos en organizaciones de servicios públicos, se evaluaron los efectos de la percepción de

los empleados acerca de las prácticas laborales de alto compromiso y la colaboración de los líderes en su bienestar y comportamiento laboral innovador. Los resultados obtenidos poseen implicancias teóricas y prácticas relevantes para la investigación sobre el comportamiento innovador en el contexto de las organizaciones públicas (Mehmood et al., 2022).

Por su parte, Rosadi et al. (2022) realizaron un estudio en Indonesia para examinar los efectos del liderazgo burocrático en la motivación y desempeño laboral de empleados de instituciones de servicio público. El objetivo fue analizar esta relación en el contexto de un cambio en la percepción de la burocracia en el sistema de servicio público. Se llevó a cabo un estudio causal mediante una encuesta a 245 empleados seleccionados al azar a nivel de subdistrito en Bandung. Los datos se analizaron utilizando el procedimiento SEM. Los resultados mostraron que el liderazgo burocrático, manifestado a través de la promoción de la profesionalidad, distribución de poder, coaliciones y habilidades de liderazgo administrativo, estimulaba la motivación para brindar servicios y mejoraba el desempeño laboral. La motivación para brindar servicios, caracterizada por la orientación hacia el interés público, el sacrificio personal y el interés en la formulación de políticas para el beneficio público, mediaba la influencia del liderazgo burocrático en el desempeño de los empleados. Este liderazgo tuvo una influencia directa en el desempeño de los empleados y también a través de la motivación para el servicio público. Estos hallazgos sugieren que la interacción entre líderes y subordinados es un proceso de intercambio y aprendizaje social para los empleados. Se recomienda desarrollar interacciones entre líderes y subordinados como un medio para intercambiar valores y fomentar el aprendizaje, lo cual mejoraría la motivación y el desempeño de los empleados en el entorno burocrático de las instituciones de servicio público.

En China, Xu (2022) propuso la "Motivación Laboral en el Servicio Público: Desarrollo de una Escala basada en la Teoría de la Autodeterminación" para abordar la motivación laboral de los burócratas de nivel operativo en el contexto del servicio público. Mediante el uso de métodos mixtos, el presente estudio desarrolló la escala WMPS en el contexto chino. Una serie de análisis respaldaron la validez de constructo, fiabilidad, contenido, convergencia, discriminación y criterio de la escala WMPS. La escala consta de 20 ítems distribuidos en seis dimensiones: motivación intrínseca, regulación identificada, regulación instrumental, regulación introyectada, regulación

externa y amotivación. El análisis de correlación demostró que un clima laboral favorable, como la percepción de autonomía y la relación con los demás, se asociaría positivamente con la motivación autónoma y negativamente con la motivación controlada y la amotivación. Además, se encontró una asociación positiva entre la motivación autónoma y resultados positivos, como mayor satisfacción laboral y menor intención de rotación, mientras que la regulación externa y la amotivación se relacionaban más con resultados negativos (por ejemplo, menor satisfacción laboral y mayor intención de rotación). Este estudio contribuye a la literatura al proporcionar un instrumento de medición basado en teoría para futuras investigaciones sobre la motivación de los empleados públicos y los resultados relacionados con el trabajo (Xu, 2022).

El estudio " Liderazgo y motivación de servicio público: una síntesis sistemática " realizada por Hameduddin & Engbers (2022) tiene como objetivo examinar la relación entre el liderazgo y la motivación hacia el servicio público. Para alcanzar este objetivo, se empleó una metodología rigurosa y replicable, siguiendo el protocolo PRISMA. A través de una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos y plataformas de ciencias sociales, se seleccionaron 39 estudios para su análisis. Estos estudios fueron evaluados en términos de sus características generales, variables independientes y dependientes, métodos de investigación y principales hallazgos. Los resultados revelaron que el liderazgo ejerce una influencia positiva en la motivación hacia el servicio público, aunque la dirección y la causalidad de esta relación aún requieren investigación adicional. Asimismo, se identificaron diversas brechas en la literatura, como la necesidad de investigar en organizaciones sin fines de lucro, utilizar una gama más amplia de medidas de liderazgo y llevar a cabo estudios en diferentes regiones geográficas. En conclusión, este estudio destaca la importancia de alinear las prácticas de liderazgo con la motivación hacia el servicio público y subraya la necesidad de investigaciones futuras para desarrollar recomendaciones prácticas en este campo (Hameduddin & Engbers, 2022).

En otro enfoque, el artículo de Fareed & Su (2022). titulado "Liderazgo transformacional y éxito del proyecto: un papel mediador de la motivación del servicio público", se busca investigar la relación entre el liderazgo transformacional (LT) y la motivación de servicio público (MSP) con el éxito de proyectos públicos (EP) en Pakistán. A través de una metodología que incluye la recopilación de datos de 296

servidores públicos involucrados en proyectos públicos, se encontró una correlación positiva entre el LT, la MSP y el EP. Además, se reveló que la MSP actúa como mediadora parcial en la relación entre el LT y el EP. Estos resultados indican que el LT y la MSP desempeñan un papel crucial en el logro de resultados exitosos en proyectos públicos, y resaltan la importancia de fomentar comportamientos de liderazgo transformacional y promover la motivación de servicio público entre los empleados para potenciar el éxito de los proyectos. Esta investigación tiene implicaciones significativas para las prácticas de liderazgo y gestión de recursos humanos en el sector público, y enfatiza la necesidad de cultivar una cultura de liderazgo transformacional y fortalecer la motivación de servicio público de los empleados para impulsar el éxito en los proyectos públicos en Pakistán (Fareed & Su, 2022).

Por su parte Belrhiti et al. (2020) en el artículo "El efecto del liderazgo en la motivación para el servicio público: Un estudio de casos múltiples integrados en Marruecos", se investigaron los mecanismos subyacentes y las condiciones contextuales por las cuales el liderazgo puede influir en la "motivación para el servicio público" de los proveedores de salud en hospitales. Se empleó el enfoque de evaluación realista (ER) que abarcó diversas etapas, desde la elaboración de la teoría del programa inicial hasta el diseño del estudio, la recolección y análisis de datos y su síntesis. Se adoptó un diseño de estudio de casos múltiples integrados, seleccionando hospitales representativos con prácticas de liderazgo y puntuaciones de desempeño organizacional contrastantes. Se realizaron entrevistas individuales en profundidad, discusiones en grupo y se recopilaron documentos relevantes, además de llevar a cabo observaciones. Los resultados obtenidos al comparar las configuraciones de Intervención-Contexto-Actor-Mecanismo-Resultado entre los hospitales permitieron confirmar y mejorar la teoría del programa propuesta: "Líderes complejos que aplican una combinación adecuada de estilos de liderazgo transaccional, transformacional y distribuido, acorde con las características organizacionales e individuales, pueden aumentar la motivación para el servicio público, el compromiso organizacional y los comportamientos adicionales, al incrementar el apoyo percibido del supervisor y de la organización, y satisfacer las necesidades psicológicas básicas del personal, siempre y cuando exista una cultura organizacional propicia y no se perciban políticas organizacionales negativas". En conclusión, los hospitales, como arquetipos de

burocracias profesionales complejas, los líderes deben ser capaces de equilibrar diferentes estilos de liderazgo según el perfil del personal, la naturaleza de las tareas y la cultura organizacional, si desean promover la motivación para el servicio público, la motivación intrínseca y el compromiso organizacional (Belrhiti et al., 2020).

La tesis doctoral "El Papel del Líder en la Motivación de los Trabajadores del Sector Público " (Meeks, 2020) investiga las percepciones de los líderes del sector público en Carolina del Sur sobre cómo motivar a sus trabajadores. En el contexto de los municipios estadounidenses, existe la creencia de que muchos empleados del sector público carecen de motivación y se desvinculan de su trabajo, lo que plantea la necesidad de comprender cómo los líderes pueden incentivar su rendimiento. El estudio se basa en la teoría de Herzberg y en los principios del liderazgo transformacional como marco teórico. Se examinan investigaciones previas, como las de Franklin (2016) y Moore (2007), que han explorado el impacto del liderazgo en la efectividad organizacional y en los resultados financieros. Los resultados de este estudio cualitativo revelan que los líderes del sector público utilizan diversas estrategias, como un liderazgo visible, el establecimiento de relaciones personales cercanas y la realización de preguntas reflexivas, para identificar los factores que motivan a los empleados hacia una mayor productividad y un mejor servicio al cliente. Estos hallazgos respaldan la importancia del liderazgo transformacional en la mejora del rendimiento y la motivación en el sector público (Meeks, 2020)

### **1.3.2. Nacionales**

Entre los estudios nacionales es de mencionar la tesis de maestría "Liderazgo y gestión en el gobierno regional Amazonas, 2021" realizada por Gosgot Vallejos (2023) en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo y gestión en el Gobierno Regional de Amazonas durante el año 2021. La investigación adoptó un enfoque básico o fundamental, con un diseño descriptivo correlacional, utilizando una muestra de 60 colaboradores de las gerencias de desarrollo económico, desarrollo social, infraestructura, planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial del GOREA. Se emplearon dos cuestionarios para medir el nivel de liderazgo y gestión. Los resultados revelaron que el nivel de liderazgo en el GOREA era predominantemente medio y bajo, mientras que el nivel de gestión era regular y

deficiente. La correlación de variables demostró una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa, rechazando así la hipótesis nula. Las dimensiones de carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y tolerancia mostraron una relación estadísticamente significativa con la gestión administrativa. Además, se observaron similitudes con investigaciones anteriores que destacaron la importancia del liderazgo para una gestión efectiva. En conclusión, se encontró que un mayor nivel de liderazgo se asociaba a una mejor gestión y viceversa, lo que destaca la necesidad de fortalecer el liderazgo en el Gobierno Regional de Amazonas para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos institucionales (Gosgot Vallejos, 2023).

Así mismo, se refiere a otro gobierno regional la tesis magistral titulada "Implicancias del liderazgo transformacional en la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022", Cornejo Hidalgo (2023) el propósito principal consistió en analizar los efectos del liderazgo transformacional en la calidad del servicio en el mencionado gobierno regional. La metodología empleada fue de carácter aplicado y cuantitativo, adoptando un enfoque transversal, no experimental y correlacional. Para ello, se seleccionó una muestra probabilística compuesta por 61 trabajadores, quienes fueron elegidos de manera aleatoria de una población total de 161 individuos. La recopilación de datos se realizó a través de la utilización de un cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), adaptado al contexto local, así como un cuestionario sobre la calidad del servicio compuesto por 20 preguntas con una escala de Likert. Los resultados obtenidos revelaron una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la calidad del servicio, donde el 60,7% de los participantes evidenciaron un nivel alto de liderazgo transformacional. Asimismo, los coeficientes de correlación de Spearman (Rho) indicaron la existencia de efectos directos y positivos entre ambas variables, confirmando de esta manera las hipótesis planteadas. En conclusión, se pudo constatar que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Tumbes. Estos hallazgos proporcionan una perspectiva más amplia sobre la importancia del liderazgo en la mejora de los servicios públicos, a la vez que sentarán las bases para futuras intervenciones y prácticas de liderazgo efectivas en contextos similares (Cornejo Hidalgo, 2023).

El artículo de Hernández (2023) analiza el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chiclayo,

Perú. Se realizó una encuesta cuantitativa a 113 colaboradores seleccionados mediante muestreo censal, revelando que el 76.99% no percibía un liderazgo carismático, lo cual afecta negativamente a la organización y sus operadores. Se identificaron deficiencias en dimensiones como eficiencia y efectividad (47.78% en desacuerdo), continuidad (53.11% en desacuerdo) y empleo de recursos (67.26% en desacuerdo). La metodología empleada incluyó un enfoque cuantitativo, describiendo las variables de liderazgo transformacional y desempeño organizacional, y se utilizó el programa SPSS v. 22 para el análisis de los datos. Los resultados revelaron carencias en liderazgo carismático y motivación científica, impactando negativamente en la comunicación y eficiencia de los colaboradores. Además, se evidenció un bajo desempeño organizacional en resultados, eficiencia y efectividad, continuidad y empleo de recursos. La prueba de hipótesis confirmó la relación entre liderazgo transformacional y desempeño organizacional. La discusión destacó la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo de los directivos para generar expectativas positivas y motivación en los empleados, respaldado por investigaciones previas. En conclusión, se requiere una gestión más efectiva y un liderazgo transformacional sólido para mejorar el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa de Chiclayo (Hernández, 2023).

Chumán Vásquez (2023) en el artículo titulado "Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima" se enfocó en examinar la relación entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral en docentes de una institución educativa privada en Lima. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo correlacional no experimental. La muestra consistió en 90 docentes, que representaron la totalidad de la población, y se utilizaron dos cuestionarios para medir el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral. Los resultados revelaron una correlación moderada entre estas variables, lo que indica que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral de los docentes. Este estilo de liderazgo impacta de manera positiva en la motivación del personal docente, lo que genera un buen entorno laboral. En cuanto a las dimensiones específicas del liderazgo transformacional directivo, se encontró una correlación moderada entre la influencia idealizada y la motivación laboral, la motivación inspiracional y la motivación laboral, la estimulación intelectual y la motivación laboral, y la consideración individual y la

motivación laboral. Estos hallazgos resaltan la importancia del liderazgo transformacional directivo en la mejora de la motivación laboral y la calidad educativa en las instituciones educativas (Chumán Vásquez, 2023).

En Chiclayo, García Checa (2022) en su tesis de maestría “El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019”, analizó la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo en 2019, con el propósito de examinar la influencia del liderazgo gerencial en el desempeño laboral del personal. La muestra consistió en 52 empleados de dicha entidad, y se utilizó el programa estadístico SPSS 22 para realizar el análisis de datos. Se observa que la Municipalidad de Chiclayo enfrenta dificultades para llevar a cabo proyectos y tareas que beneficien a la comunidad, debido a una falta de desarrollo adecuado en estas actividades y a una falta de motivación por parte de los empleados para alcanzar los objetivos institucionales. Se atribuye esta situación a la ausencia de un liderazgo efectivo que brinde la orientación necesaria. Los resultados revelaron un nivel moderado tanto en el estilo de liderazgo gerencial como en el rendimiento laboral, lo cual obstaculiza el logro de los objetivos de la Gerencia. En conclusión, se encontró una relación significativa entre el liderazgo gerencial y el rendimiento laboral, lo que implica que una mejora en el liderazgo puede conducir a una mejora en el desempeño, y viceversa. Por lo tanto, es crucial que la autoridad máxima de la institución seleccione cuidadosamente a los líderes de cada área, a fin de garantizar un mejor rendimiento y alcanzar los objetivos institucionales (García Checa, 2022).

También en la región Lambayeque, en su tesis "El liderazgo y su relación con la gestión de equipos en una compañía de seguros de Perú en el año 2021", Arévalo Ordoñez (2022) se propuso investigar la asociación entre el liderazgo y la gestión de equipos en una compañía de seguros en Perú durante el año 2021. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y de diseño no experimental. Para recopilar los datos, se utilizó la técnica de la encuesta, empleando como instrumentos el cuestionario de Liderazgo Multifactorial en su versión corta MLQ 5X y el cuestionario de Madurez del Equipo. La muestra incluyó a 24 colaboradores de una compañía de seguros con gestión descentralizada, divididos en 14 trabajadores del área de administración y 10 trabajadores del área de cobranza. Los resultados revelaron un nivel regular de liderazgo en la compañía, con una predominancia de liderazgo

transformacional, mientras que la gestión de equipos se consideró poco adecuada. Se concluyó que existe una correlación negativa débil entre el liderazgo y la gestión de equipos en la compañía de seguros, indicando una relación no significativa entre las variables ( $r = -0,108$ ,  $p > 0,05$ ) (Arévalo Ordoñez, 2022). Se observa que la correlación encontrada no alcanzó niveles significativos, lo que indica que otros factores pueden influir en la relación entre el liderazgo y la gestión de equipos.

En la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Perú, se desarrolló la tesis de maestría "Gestión Administrativa y Liderazgo Asertivo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo" (Luna Victoria Menacho 2021) se llevó a cabo, con el objetivo de determinar la relación existente entre la gestión administrativa y el liderazgo asertivo en dicha institución. La metodología empleada fue descriptiva correlacional, no experimental y transversal, utilizando cuestionarios de gestión administrativa y liderazgo asertivo, los cuales fueron aplicados a una muestra de 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chiclayo. Los datos recopilados fueron analizados mediante el uso del programa estadístico SPSS. Los resultados revelaron que la mayoría de los trabajadores presentan un nivel medio de gestión administrativa y liderazgo asertivo, y se encontró una correlación positiva baja (0.969) entre ambas variables. A partir de estos hallazgos, se puede concluir que existe una relación entre la gestión administrativa y el liderazgo asertivo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Además, se evidenció la necesidad de mejorar la planificación, dirección y organización en la institución, lo cual afecta el cumplimiento de los objetivos. Como recomendaciones, se sugiere brindar capacitación al personal y fomentar el trabajo en equipo, estrategias clave para mejorar la gestión pública y contribuir al desarrollo económico y social del país, aspectos consistentes con investigaciones previas en el ámbito de la gestión administrativa y el liderazgo (Luna Victoria Menacho, 2021).

En la Micro Red Víctor Larco (Trujillo, Perú) se llevó a cabo un estudio de maestría titulado "Liderazgo transformacional y motivación laboral en los profesionales de salud de los equipos de seguimiento Clínico Micro Red Víctor Larco, 2021" con el objetivo de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en los profesionales de salud que formaban parte de los equipos de seguimiento clínico. Se empleó un diseño descriptivo correlacional y se aplicaron cuestionarios sobre liderazgo transformacional y motivación laboral a los 30 profesionales de salud de la Micro Red Víctor Larco. Los resultados revelaron que los profesionales de salud

percibieron el liderazgo transformacional como medio en un 46,67%, alto en un 40% y bajo en un 13,33%. En cuanto a la motivación laboral, se encontró que un 53,3% tenía una motivación regular, un 36,7% una motivación buena y un 10% una motivación baja. El análisis estadístico mostró una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral ( $p \leq 0,05$ ). En conclusión, se evidencia una relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en la Micro Red Víctor Larco. Los profesionales de salud perciben el liderazgo como medio en su mayoría y presentan una motivación laboral regular en mayor proporción. Estos hallazgos destacan la importancia de un liderazgo efectivo para fomentar la motivación y el desempeño laboral en el contexto de los equipos de seguimiento clínico (Díaz Hernández, 2021).

Negreiros (2021) estudia el liderazgo estratégico en relación con la motivación laboral en una empresa privada de transporte pesado de Trujillo. El objetivo fue determinar la posible relación entre la dirección estratégica y la motivación laboral de los trabajadores de una empresa privada de transporte pesado de la ciudad de Trujillo en el año 2018, a partir de un enfoque cuantitativo, utilizando un enfoque no cuantitativo - con un diseño experimental. se realizó en la modalidad de correlación descriptiva, la escala de medición fue de 130 colaboradores, se administró el instrumento y los resultados obtuvieron una relación significativa entre la gestión estratégica y la motivación laboral, ya que el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,88 y la significación fue menor de 0,05 en el nivel por debajo de 0,05, la planificación estándar para mejorar la adaptación funcional y el 70,8% de las calificaciones de desempeño se consideran buenas con un 55% (Negreiros Castillo, 2021). Se desprende de este trabajo la necesidad de fortalecer las actividades de gestión de mejora e implementar medidas de capacitación e integración.

En su investigación magistral "Liderazgo y Estrés Laboral en Colaboradores de una Planta Industrial de Lima Sur", Valdivia Chávez (2020) se enfocó en el fenómeno del estrés laboral, que se presenta de manera diversa en las organizaciones y puede tener efectos variables en intensidad y gravedad según la duración y el nivel de exposición en la institución. El estudio se centró en analizar la posible relación entre el liderazgo y el estrés laboral, considerando al liderazgo como un factor estresante debido a sus diferentes comportamientos. La muestra estuvo compuesta por 115 colaboradores de una planta industrial en Lima Sur. Se utilizaron las teorías de Bass y Avolio para el

liderazgo, y el enfoque de Autonomía, Demanda y Apoyo Social de Karasek para el estrés. Para evaluar estas variables se aplicaron el cuestionario abreviado de Bass y Avolio y el Cuestionario de estrés de Karasek, los cuales fueron sometidos a análisis de confiabilidad y validez de constructo, arrojando resultados favorables. Los resultados descriptivos revelaron que los colaboradores percibieron en mayor medida un liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional, aunque sin una predominancia significativa. En cuanto al estrés laboral, se encontró un porcentaje significativo de alta tensión en comparación con el tipo activo, sin embargo, no se observó una correlación entre ambas variables. En conclusión, la percepción del estilo de liderazgo no actúa como un estresor del estrés laboral, por lo tanto, se sugiere que las intervenciones para mejorar el bienestar social y productivo se enfoquen de manera separada en la política organizacional (Valdivia Chávez, 2020).

En el Perú, Huamanchumo (2019) estudia en Trujillo, tomando como caso de estudio el Banco de la Nación se propuso el objetivo de determinar si existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores. Es un estudio aplicado, cuantitativo y horizontal. La muestra poblacional estuvo conformada por 90 trabajadores. Los instrumentos de investigación fueron adaptados del MLQ de Bass y Avolio y del "Inventario de motivación extrínseca e intrínseca" de Deci y Ryan. Hubo una tasa de respuesta del 70%. Se confirmó existencia de diferentes relaciones entre liderazgo transformacional y motivación según el tipo de motivación: directa o positiva, moderada (0,563) y altamente significativa (0,000) con motivación intrínseca; directo o positivo moderado (0,000) con motivación extrínseca (0,560) y muy significativo (0,000) y directo o débilmente positivo (0,376) y muy significativo (0,003) con motivación. También para estilo transaccional y motivación: débil directa o positiva (0,445) y altamente significativa (0,000) con motivación intrínseca; débil directa o positiva (0,459) y altamente significativa (0,000) con motivación extrínseca; o débilmente positivo (0,385) y muy significativo (0,002). Finalmente, analizamos el no liderazgo y motivación en diferentes direcciones y valores: negativo débil o negativo (-0,290) y significativo (0,023) con motivación intrínseca; negativo o débilmente negativo con motivación extrínseca (-0,368) y altamente significativo (0,004); e inversamente o ligeramente negativa (-0,193) e insignificante (0,136) con la motivación (Huamanchumo González, 2019).

Consideramos que es un referente a tomar en cuenta, por tratarse de trabajadores públicos y con un instrumento comparable al nuestro.

En Huaraz Ávila Foesther (2019) estudia la relación entre liderazgo transformacional y gestión municipal en el caso de la municipalidad provincial. El objetivo fue determinar la relación entre estas dos variables. Es un estudio cuantitativo, diseño no experimental de transeccional y correlacional. La muestra fue 61 trabajadores seleccionados por muestreo no probabilístico. Los resultados más importantes fueron: el 80,3% de los empleados calificó como bueno el liderazgo transformacional y el 82% de los empleados calificó como bueno la gestión municipal, utilizándose el coeficiente Rho de Spearman de 0,954 para determinar la relación entre ambas variables. Conclusión: la gestión transformacional está directa y significativamente relacionada con la gestión municipal en la provincia de Valais. Este tipo de liderazgo motiva a los empleados a mejorar sus habilidades y desempeño a través de los comportamientos y actitudes de sus líderes que se preocupan por la presencia de su salud y el desarrollo de habilidades (Ávila Foesther, 2019). Este estudio fue un referente para comparar con nuestro estudio.

Por su parte, en la tesis de maestría de Torres Díaz (2020) bajo el título "El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02", se plantea una interrogante acerca de las percepciones de los docentes en relación al liderazgo transformacional ejercido por el director en una institución educativa privada afiliada a la UGEL 02. El propósito de este estudio consistió en examinar detalladamente el liderazgo transformacional del director en dicha institución, considerando diversas variables y subvariables, como la influencia idealizada, la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la tolerancia psicológica. En cuanto a la metodología empleada, se adoptó un enfoque cuantitativo y se aplicaron encuestas mediante un cuestionario compuesto por treinta preguntas, cuya validez fue garantizada a través de la opinión de expertos y una prueba piloto. Los resultados revelaron que los docentes percibieron el liderazgo transformacional ejercido por el director, el cual implica la motivación y orientación de los docentes hacia metas compartidas, generando una motivación que va más allá de los objetivos individuales y fomentando su compromiso con la misión de la institución. Asimismo, se pudo constatar que el liderazgo transformacional es un concepto dinámico que varía según cada individuo y su desarrollo profesional, así como según

las circunstancias en las que se encuentren. Estos hallazgos se alinean con los conocimientos previamente recopilados en la literatura científica. En conclusión, este estudio resalta la importancia fundamental del liderazgo transformacional ejercido por el director en una institución educativa privada de la UGEL 02, como medio para promover la motivación y el compromiso de los docentes hacia los objetivos institucionales (Torres Díaz, 2020).

## **1.2. Base teórica**

### 1.2.1. El liderazgo transformacional

#### *1.2.1.1. El concepto de liderazgo*

El liderazgo es un tema que ha capturado la atención de investigadores, académicos y profesionales en el ámbito empresarial durante décadas (Avolio & Yammarino, 2013). En el mundo empresarial actual, el liderazgo efectivo es considerado uno de los principales impulsores del éxito organizacional. En este ensayo, exploraremos la importancia del liderazgo, sus características clave y su impacto en el desempeño de las organizaciones.

El liderazgo se define como la capacidad de influir y guiar a otros hacia el logro de metas comunes (Bass & Riggio, 2005). Se trata de un proceso dinámico que involucra la interacción entre líderes y seguidores, y se manifiesta de diversas formas según el estilo y la personalidad del líder. Algunos líderes adoptan un enfoque autoritario, tomando decisiones unilaterales y dictando instrucciones, mientras que otros líderes optan por un enfoque más participativo, involucrando a los miembros del equipo en la toma de decisiones y fomentando la colaboración.

La literatura sobre liderazgo ha identificado varias características clave de los líderes efectivos. En primer lugar, la integridad y la ética son fundamentales. Los líderes deben actuar de manera ética y mostrar coherencia entre sus palabras y acciones, ganándose así la confianza y el respeto de sus seguidores. Además, los líderes efectivos son capaces de comunicarse de manera clara y persuasiva, transmitiendo su visión de forma convincente y motivando a los demás a alcanzarla (Northouse, 2021).

El impacto del liderazgo en el desempeño organizacional ha sido ampliamente documentado. Diversos estudios han encontrado una relación positiva entre el liderazgo efectivo y el rendimiento de las organizaciones (Avolio & Yammarino, 2013). Un líder inspirador y motivador puede aumentar la productividad y el compromiso de

los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y estimulante. Asimismo, el liderazgo efectivo contribuye a la creación de una cultura organizacional sólida, donde los valores y objetivos compartidos son impulsados por el líder y se reflejan en las acciones de los miembros del equipo.

Es importante destacar que el liderazgo no solo se limita a los niveles superiores de una organización. En todos los niveles jerárquicos, desde los supervisores de primera línea hasta los altos directivos, se requiere liderazgo efectivo. Los líderes a todos los niveles son responsables de inspirar, motivar y guiar a sus equipos hacia el éxito.

En conclusión, el liderazgo efectivo es esencial para el éxito de las organizaciones. Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación de una visión compartida, la motivación de los empleados y el establecimiento de una cultura organizacional positiva (Yukl & Gardner, 2019). A través de la integridad, la comunicación efectiva y la capacidad de influir en los demás, los líderes pueden conducir a sus organizaciones hacia el logro de metas y resultados sobresalientes.

#### *1.2.1.2. Las Etapas del Liderazgo a lo largo del tiempo*

El liderazgo ha sido objeto de estudio y evolución a lo largo del tiempo, desde sus primeras conceptualizaciones hasta las teorías contemporáneas. En este breve ensayo, exploraremos las diferentes etapas del liderazgo y nos centraremos en la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bernard Bass, destacando sus componentes, especialmente los motivacionales y su impacto en la motivación de los miembros de la organización.

En las etapas iniciales del estudio del liderazgo, teorías como la Gran Persona y la Gran Hombre se centraban en la idea de que el liderazgo era una cualidad innata y reservada para unos pocos individuos excepcionales (Bass, 1985). Sin embargo, con el tiempo, se desarrollaron enfoques más complejos y situacionales que reconocieron la importancia del contexto y las interacciones entre líderes y seguidores.

Una de las teorías más influyentes y relevantes en la actualidad es la teoría del liderazgo transformacional de Bass. Según esta teoría, los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores, generando un impacto positivo en su desempeño y desarrollo personal (Bass & Riggio, 2005). Los líderes transformacionales se centran en el cambio y la visión compartida, y utilizan técnicas como la comunicación efectiva, la motivación intrínseca y la consideración individualizada para influir en sus seguidores.

Los componentes clave del liderazgo transformacional según Bass incluyen la idealización del líder, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass & Riggio, 2005). La idealización del líder implica que los seguidores perciben al líder como un modelo a seguir y se sienten inspirados por su comportamiento y visión. La motivación inspiracional implica que el líder motiva y alienta a los seguidores a alcanzar metas más altas, fomentando su crecimiento y desarrollo. La estimulación intelectual se refiere a la capacidad del líder para desafiar las ideas preconcebidas y fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en los seguidores. Por último, la consideración individualizada implica que el líder reconoce las necesidades individuales de los seguidores y los trata de manera personalizada y respetuosa.

La teoría del liderazgo transformacional de Bass ha sido ampliamente investigada y ha demostrado su eficacia en diferentes contextos y culturas (Avolio & Yammarino, 2013). Los estudios han revelado una relación positiva entre el liderazgo transformacional y diversos resultados organizacionales, como el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y el rendimiento de la organización.

En conclusión, el liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde las teorías iniciales centradas en características innatas hasta enfoques más situacionales y complejos. La teoría del liderazgo transformacional de Bass destaca como un enfoque influyente en la actualidad, centrándose en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores. Los componentes clave del liderazgo transformacional, como la idealización del líder, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, juegan un papel fundamental en el impacto del liderazgo en la motivación de los miembros de la organización.

### *1.2.1.3. El Liderazgo Transformacional: Origen, Desarrollo y Continuidad de la Teoría de Bernard Bass*

El liderazgo transformacional ha surgido como una teoría influyente en el ámbito del liderazgo, y la contribución de Bernard Bass ha sido fundamental para su desarrollo. En este ensayo, exploraremos el origen y desarrollo del liderazgo transformacional, destacando la teoría de Bass y su impacto en la motivación de los miembros de la organización, así como la influencia de antecesores y otros estudiosos en su evolución.

La teoría del liderazgo transformacional se ha construido sobre investigaciones previas sobre el liderazgo carismático y el liderazgo carismático/transformacional. Uno

de los antecesores más destacados es James MacGregor Burns, quien en 1978 definió el liderazgo transformacional como un tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización (Burns, 1978). Sus ideas sentaron las bases para el posterior trabajo de Bass y su enfoque en los componentes específicos del liderazgo transformacional.

La teoría de Bass ha sido una influencia significativa para corrientes posteriores en el liderazgo transformacional. Diversos estudios han explorado y ampliado sus conceptos. Shamir, House y Arthur (1993) han desarrollado la teoría de la identificación de líderes, que enfatiza la capacidad de los líderes transformacionales para generar una identificación emocional con los seguidores, fortaleciendo así su influencia. Este enfoque ha subrayado la importancia de la conexión emocional entre el líder y los seguidores como un factor clave para fortalecer la influencia del liderazgo transformacional (Shamir et al., 1993).

Además, otros autores han investigado la ética y los valores en el liderazgo transformacional. Brown y Treviño (2006) han resaltado la importancia de la integridad y la responsabilidad ética como componentes fundamentales del liderazgo transformacional. Su trabajo ha contribuido a enriquecer la comprensión de la dimensión ética en el ejercicio del liderazgo transformacional (Brown & Treviño, 2006). Además, la teoría de Bass ha puesto un énfasis particular en el impacto motivacional del liderazgo transformacional. Para medir este impacto, Bass desarrolló el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un instrumento ampliamente utilizado. El MLQ evalúa el estilo de liderazgo transformacional y su efecto en la motivación de los seguidores (Bass & Riggio, 2006). El cuestionario incluye preguntas que exploran cómo el liderazgo transformacional influye en la motivación intrínseca y extrínseca de los seguidores, así como en su compromiso con los objetivos organizacionales.

En conclusión, la teoría del liderazgo transformacional ha evolucionado gracias a la contribución de Bernard Bass y la continuidad de sus ideas en corrientes posteriores. Su enfoque en los componentes clave, inspirado en las ideas de James MacGregor Burns, así como su relación con la identificación de líderes, la ética y los valores, y su impacto motivacional, han ampliado nuestra comprensión del liderazgo transformacional y su relevancia en el ámbito organizacional.

#### *1.2.1.4. El Multifactor Leadership Questionnaire*

El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Fue desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio en 1995 y ha sido objeto de diversas investigaciones, validaciones y aplicaciones en todo el mundo.

El MLQ se basa en la teoría del liderazgo transformacional de Bass, y consta de varias características y dimensiones que permiten medir diferentes aspectos del liderazgo. Las características principales incluyen liderazgo idealizado o carismático, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass & Avolio, 1995). Estas dimensiones reflejan los componentes esenciales del liderazgo transformacional y proporcionan una base sólida para evaluar y medir la efectividad de los líderes en inspirar y motivar a sus seguidores.

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes versiones del MLQ para adaptarse a distintos contextos y necesidades de investigación. Estas versiones incluyen el MLQ-5X, el MLQ-6S y el MLQ-ML, entre otros (nosotros usamos la versión 5X). Cada versión del cuestionario se ha diseñado específicamente para medir diferentes aspectos del liderazgo transformacional y transaccional, y se ha validado utilizando métodos rigurosos (Bass & Avolio, 2000).

El MLQ ha sido ampliamente validado y aplicado en diferentes países y culturas. Ha demostrado su utilidad en una variedad de contextos, como organizaciones empresariales, instituciones educativas, sector salud y gobierno. Además, el cuestionario ha sido utilizado en investigaciones académicas para analizar la relación entre el liderazgo transformacional y diversos resultados organizacionales, como la motivación y satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el rendimiento (Avolio & Bass, 2004).

En conclusión, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) es una herramienta valiosa para evaluar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Sus diversas versiones y dimensiones permiten una medición precisa y completa de los diferentes aspectos del liderazgo. A través de su amplia validación y aplicaciones en diferentes contextos, el MLQ ha contribuido significativamente al avance de la teoría y la comprensión del liderazgo transformacional a nivel mundial.

## **1.2.2. Motivación del Trabajador Público**

### *1.2.2.1. Una Breve Referencia Histórica y Tendencias Actuales*

La motivación del trabajador es un tema de gran importancia en el ámbito laboral, ya que influye en el desempeño, la productividad y el bienestar de los empleados. En este ensayo, exploraremos la evolución histórica del concepto de motivación en el trabajo, desde sus primeras teorías hasta las tendencias actuales en la comprensión y aplicación de la motivación en el entorno laboral.

El estudio de la motivación en el trabajo tiene sus raíces en la primera mitad del siglo XX, con la aparición de las teorías clásicas de la motivación. Frederick Taylor (1911), conocido como el padre de la administración científica, propuso enfoques basados en incentivos económicos y recompensas para aumentar la productividad de los trabajadores (Taylor, 1985). Estas teorías se centraban principalmente en la motivación extrínseca, es decir, factores externos que impulsan el comportamiento.

Posteriormente, en la década de 1940, Abraham Maslow desarrolló su famosa teoría de la jerarquía de necesidades, que señalaba que los individuos tienen una serie de necesidades que deben satisfacer en orden jerárquico para alcanzar la autorrealización (Maslow, 1991). Esta teoría introdujo el concepto de motivación intrínseca, donde las personas encuentran satisfacción y motivación en el cumplimiento de sus necesidades psicológicas y de autorrealización.

En la actualidad, la comprensión de la motivación en el trabajo ha evolucionado y se han desarrollado nuevas tendencias para abordar la complejidad de la motivación en el entorno laboral. Se reconoce cada vez más que la motivación es un proceso multifacético y que tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos pueden influir en el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados.

Una de las tendencias actuales es el enfoque en la motivación autodeterminada, basado en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000). Este enfoque destaca la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación social para fomentar la motivación intrínseca y el compromiso de los empleados (Deci & Ryan, 2000)

Otra tendencia emergente es el enfoque en la motivación intrínseca relacionada con el propósito y los valores organizacionales. Se reconoce que los empleados encuentran motivación y satisfacción cuando sus valores personales y las metas de la organización están alineados. Esto implica la creación de un entorno de trabajo que

promueva la identificación y conexión con la misión y visión de la organización (Deci & Ryan, 1985)..

Además, la tecnología ha desempeñado un papel importante en las tendencias actuales de motivación del trabajador. El uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles ha facilitado la implementación de programas de reconocimiento, retroalimentación y gamificación, que buscan estimular la motivación y el compromiso de los empleados a través de recompensas, desafíos y competencias virtuales (Anderson et al., 2014).

La motivación del trabajador ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia, desde enfoques basados en incentivos económicos hasta la comprensión actual de la importancia de la motivación intrínseca y la satisfacción de necesidades psicológicas básicas. Las tendencias actuales se centran en la motivación autodeterminada, la alineación de valores y propósito organizacional, y el uso de la tecnología para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados. Estas nuevas perspectivas y enfoques nos permiten comprender mejor cómo motivar a los trabajadores y crear entornos laborales más satisfactorios y productivos.

#### *1.2.2.2. Motivación Laboral: Enfoques Actuales y su Relación con la Teoría de Bernard Bass*

La motivación laboral es un tema relevante en el entorno organizacional, ya que influye en el desempeño, la productividad y la satisfacción de los empleados. En este breve ensayo, examinaremos los enfoques actuales en la motivación laboral, y cómo Bernard Bass, en su teoría y en su instrumento, incorpora el tema de la motivación como una importante derivación del estilo de liderazgo transformacional.

En la actualidad, los enfoques en la motivación laboral se centran en comprender y satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los empleados. Se ha reconocido la importancia de la motivación intrínseca, que se basa en el autodesarrollo, el crecimiento personal y la satisfacción derivada del trabajo mismo (Deci & Ryan, 2000). Asimismo, se ha prestado atención a la motivación extrínseca, relacionada con recompensas y reconocimiento externo.

Además, se ha destacado la importancia de factores como el ambiente de trabajo, el sentido de pertenencia, la autonomía y la oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Los enfoques actuales promueven entornos laborales que fomentan la participación, el empoderamiento y el desarrollo de habilidades y competencias (Gagné & Deci, 2005).

En la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, se reconoce el papel fundamental de la motivación en el liderazgo y su impacto en los seguidores. Bass (1985) argumentó que los líderes transformacionales tienen la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores, generando un compromiso y un desempeño excepcionales. Destacó la importancia de la visión compartida, el liderazgo carismático y la consideración individualizada como elementos clave del liderazgo transformacional.

Bass también desarrolló el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un instrumento ampliamente utilizado para medir el liderazgo transformacional y su impacto en la motivación de los empleados (Bass & Riggio, 2006). El MLQ incluye preguntas que exploran cómo el estilo de liderazgo transformacional influye en la motivación intrínseca y extrínseca de los seguidores, así como en su compromiso con los objetivos organizacionales.

Los enfoques actuales en la motivación laboral se centran en satisfacer las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los empleados, promoviendo entornos laborales positivos y estimulantes. En este contexto, la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass destaca la importancia de la motivación como un factor clave en el liderazgo efectivo. Bass y su instrumento, el MLQ, proporcionan un marco para comprender cómo el estilo de liderazgo transformacional puede influir en la motivación y el compromiso de los empleados en el trabajo.

### *1.2.2.3. La motivación laboral en el sector público*

La motivación laboral en el sector público es un tema de gran importancia, ya que influye en el desempeño, la eficiencia y la satisfacción de los empleados en las organizaciones gubernamentales. En este breve ensayo, exploraremos cómo el enfoque del liderazgo transformacional de Bernard Bass se aplica y estudia en el contexto del sector público, así como algunas referencias teórico-metodológicas relevantes en este campo.

El enfoque del liderazgo transformacional de Bass se ha aplicado y estudiado en el sector público con el objetivo de mejorar la motivación y el desempeño de los empleados gubernamentales. Se ha reconocido que los líderes transformacionales en el ámbito público tienen la capacidad de inspirar a sus seguidores, generar un sentido de propósito y visión compartida, y promover un clima de trabajo positivo (van Wart, 2003).

El liderazgo transformacional en el sector público implica la promoción del cambio y la innovación, la atención a las necesidades de los empleados y la creación de un entorno de trabajo estimulante. Se ha demostrado que este enfoque puede aumentar la satisfacción laboral, la eficacia organizacional y la motivación de los empleados públicos (den Hartog et al., 1997) (Den Hartog et al., 2004).

En el estudio de la motivación laboral en el sector público desde el enfoque del liderazgo transformacional, se han utilizado diversas referencias teórico-metodológicas. En especial destacamos el enfoque de los estilos de liderazgo de Bass, incluyendo el liderazgo transformacional, se ha aplicado utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un instrumento ampliamente utilizado para medir el estilo de liderazgo y su impacto en la motivación de los empleados (Bass & Riggio, 2006).

La motivación laboral en el sector público se ha estudiado y aplicado desde el enfoque del liderazgo transformacional de Bass, reconociendo la importancia de inspirar y motivar a los empleados gubernamentales. Este enfoque ha demostrado su capacidad para mejorar la satisfacción laboral, la eficacia organizacional y el compromiso de los empleados en el sector público. El uso de herramientas como el MLQ y la incorporación de modelos teóricos y enfoques metodológicos sólidos han contribuido al estudio y la comprensión de la motivación laboral en este contexto específico.

### **1.3. Bases conceptuales y operacionalización de variables**

#### **1.3.1. Definiciones básicas**

- **Autonomía:** El grado de libertad y autoridad que tienen los empleados para tomar decisiones y controlar su propio trabajo. La autonomía laboral implica empoderar a los empleados, permitiéndoles tomar decisiones relacionadas con su trabajo, establecer sus propias metas y determinar los métodos para lograrlas. La autonomía puede ser un factor motivacional importante, ya que brinda a los empleados un sentido de control y responsabilidad (Hackman & Oldham, 1976).
- **Bienestar laboral:** El estado general de satisfacción y equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. El bienestar laboral se refiere al bienestar físico, emocional y psicológico de los empleados, así como a su capacidad para satisfacer las demandas laborales y personales de manera saludable.

Promover el bienestar laboral es importante para mantener altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo (Warr, 1987).

- **Clima laboral:** El ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización. El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre las políticas, prácticas, relaciones y condiciones de trabajo en su entorno. Un clima laboral positivo promueve la motivación, la satisfacción y el compromiso de los empleados (Schein, 1982, 2016).
- **Coaching:** Un enfoque de desarrollo de liderazgo que implica proporcionar orientación, apoyo y retroalimentación individualizada a los empleados para ayudarles a mejorar su desempeño y alcanzar sus metas. El coaching se centra en el crecimiento y desarrollo personal de los empleados, brindándoles las herramientas y habilidades necesarias para tener éxito (Aguilar, 2013; Bakhshandeh et al., 2023)
- **Comunicación efectiva:** El proceso de transmitir información y mensajes de manera clara, precisa y comprensible, tanto verbalmente como por escrito. La comunicación efectiva implica escuchar activamente, transmitir ideas de manera clara y receptiva, y asegurarse de que el mensaje sea comprendido por los receptores (Fernández López, 2016).
- **Cultura organizacional:** Los valores, creencias, normas y prácticas compartidos dentro de una organización. La cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados y en la forma en que se realizan las tareas y se toman las decisiones (Schein, 1982, 2016).
- **Dependencias del GORE:** Las diferentes divisiones, unidades o departamentos que forman parte del Gobierno Regional de Lambayeque. Hay de dos tipos: las que dependen directamente del GORE y las que son parte de un sector público nacional (Ministerio).
- **Desarrollo del liderazgo:** El proceso de adquirir y mejorar las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para liderar de manera efectiva. El desarrollo del liderazgo implica actividades como la capacitación, el coaching, la mentoría y la participación en experiencias de aprendizaje. Al invertir en el desarrollo del liderazgo, las organizaciones pueden fortalecer las habilidades de sus líderes y promover un estilo de liderazgo transformacional que impacte positivamente en la motivación laboral (Avolio & Yammarino, 2002).

- **Diseño de propuestas:** El proceso de crear un plan o esquema detallado que describe cómo abordar un problema o situación específica. Implica identificar objetivos, estrategias y acciones específicas para alcanzar los resultados deseados (Burton & Obel, 2018).
- **Empatía:** La capacidad de comprender y compartir las emociones, perspectivas y experiencias de los demás. La empatía implica ponerse en el lugar de los demás, escuchar activamente, mostrar comprensión y responder de manera sensible. Los líderes empáticos establecen relaciones más sólidas con sus empleados, generando confianza y satisfacción, lo que a su vez promueve la motivación y el compromiso (Berrocal & Díaz, 2016).
- **Estilos de liderazgo directivo:** Un enfoque de liderazgo en el que el líder toma decisiones y dirige a los subordinados de manera más autoritaria, brindando instrucciones claras y estableciendo expectativas claras (Bass & Avolio, 1994).
- **Evaluación de desempeño:** El proceso de medir y evaluar el rendimiento de los empleados en relación con los estándares y metas establecidos. Se utilizan diversos métodos y herramientas para recopilar información sobre el desempeño individual o grupal (Murphy & Cleveland, 1995).
- **Gobierno regional:** Un nivel de gobierno que tiene jurisdicción y autoridad sobre una región geográfica específica dentro de un país. Este nivel de gobierno se encuentra por debajo del gobierno nacional o central, en Perú se reconocen tres niveles: nacional, intermedio (regional), y local (municipalidades).
- **Habilidades de liderazgo:** Conjunto de competencias y capacidades que los líderes deben poseer para desempeñar eficazmente sus roles. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la gestión del cambio y la capacidad para motivar y guiar a los empleados (Northouse, 2018).
- **Liderazgo transformacional:** Un enfoque de liderazgo propuesto por Bernard M. Bass que se centra en la capacidad del líder para inspirar y motivar a los seguidores, generando un cambio significativo en sus actitudes y comportamientos (Bass, 1985).
- **Incentivos:** Recompensas tangibles o intangibles ofrecidas a los empleados para motivar su desempeño y alcanzar metas. Los incentivos pueden incluir bonificaciones financieras, reconocimientos, promociones, oportunidades de

desarrollo o beneficios adicionales que brinden valor y satisfacción a los empleados (Kanfer & Chen, 2016).

- Mejora continua: Un enfoque de gestión que se centra en la búsqueda constante de mejoras en los procesos, productos y servicios de una organización. La mejora continua implica identificar áreas de oportunidad, establecer metas de mejora, implementar cambios y evaluar los resultados. Este enfoque fomenta una mentalidad de aprendizaje y crecimiento, y busca impulsar la eficiencia, la calidad y la satisfacción de los empleados y clientes (Deming, 2012).
- Mejora continua: Un enfoque de gestión que se centra en la búsqueda constante de mejoras en los procesos, productos y servicios de una organización. La mejora continua implica identificar áreas de oportunidad, establecer metas de mejora, implementar cambios y evaluar los resultados. Este enfoque fomenta una mentalidad de aprendizaje y crecimiento, y busca impulsar la eficiencia, la calidad y la satisfacción de los empleados y clientes (Deming, 1986).
- Mejora del liderazgo: El proceso de identificar áreas de oportunidad y aplicar estrategias y acciones para fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo de los individuos o equipos (Yukl, 2013).
- Motivación intrínseca: El impulso interno que surge del interés y la satisfacción personal en realizar una tarea o actividad. La motivación intrínseca se basa en la autodeterminación, la autonomía y el sentido de competencia, y se caracteriza por la realización personal y el disfrute de la actividad en sí misma (Deci & Ryan, 2000).
- Motivación laboral: El impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de los empleados en el entorno laboral. Se refiere a los factores que influyen en la voluntad y el deseo de los trabajadores para esforzarse y lograr metas laborales (Locke & Latham, 1991).
- Nivel de compromiso laboral: La medida en que los empleados están emocionalmente conectados y comprometidos con su trabajo y organización. Se refiere a su lealtad, identificación y participación activa en el logro de los objetivos organizacionales (Meyer & Allen, 1991).

- Nivel de motivación de desempeño laboral: La medida en que los empleados están motivados para lograr un alto rendimiento en su trabajo. Se refiere a la voluntad y el esfuerzo que los empleados dedican a sus tareas y responsabilidades laborales (Deci & Ryan, 1985).
- Nivel de motivación laboral: El grado de impulso y entusiasmo que los empleados experimentan en su trabajo, lo cual afecta su compromiso, satisfacción y esfuerzo en el cumplimiento de las tareas laborales (Deci & Ryan, 2000).
- Participación de los empleados: El grado en que los empleados están involucrados y comprometidos con su trabajo y la organización. La participación de los empleados implica darles voz y oportunidades para contribuir activamente, tomar decisiones y aportar ideas en la toma de decisiones organizacionales (Saks & Gruman, 2014).
- Programa de desarrollo del liderazgo: Un conjunto estructurado de actividades y prácticas diseñadas para mejorar las habilidades de liderazgo de los individuos. Estas actividades pueden incluir capacitación, mentoría, coaching y retroalimentación (Bass & Riggio, 2006).
- Propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional: Un plan o recomendación para implementar un programa de desarrollo del liderazgo basado en los principios y conceptos del liderazgo transformacional propuestos por Bass (1999).
- Reconocimiento: La expresión de aprecio y gratitud hacia los empleados por sus contribuciones y logros. El reconocimiento puede ser verbal, escrito o a través de recompensas tangibles, como premios o incentivos. El reconocimiento efectivo refuerza el comportamiento deseado y promueve un clima laboral positivo, fomentando la motivación y el compromiso de los empleados (Cameron et al., 2003).
- Reconocimiento: La expresión de aprecio y gratitud hacia los empleados por sus contribuciones y logros. El reconocimiento puede ser verbal, escrito o a través de recompensas tangibles, como premios o incentivos. El reconocimiento efectivo refuerza el comportamiento deseado y promueve un clima laboral positivo, fomentando la motivación y el compromiso de los empleados (Cameron et al., 2003).

- Relación entre estilos de liderazgo y motivación del desempeño: La conexión o vínculo entre los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los líderes y el nivel de motivación y rendimiento de los empleados en el trabajo (Judge & Piccolo, 2004).
- Retroalimentación: La información o comentarios que se proporcionan a los empleados sobre su desempeño, comportamiento o resultados. La retroalimentación puede ser positiva, destacando los logros y fortalezas del empleado, o constructiva, señalando áreas de mejora. La retroalimentación efectiva es específica, oportuna y se brinda de manera constructiva para ayudar a los empleados a desarrollarse y mejorar su desempeño (Kluger & DeNisi, 1996).
- Satisfacción laboral: La evaluación subjetiva que los empleados hacen de su trabajo en términos de cumplimiento de sus necesidades, expectativas y metas. La satisfacción laboral se relaciona con la sensación de bienestar y plenitud en el trabajo, así como con la percepción de equilibrio entre las demandas laborales y personales (Judge et al., 2001).
- Servidores del Gobierno Regional de Lambayeque: Empleados o funcionarios que trabajan en el Gobierno Regional de Lambayeque, desempeñando diversas funciones y roles.

### 1.3.2. Matriz Lógica y Operacionalización de Variables

**Tabla 2.**

*Matriz Lógica de la Investigación*

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>
<p><b><i>Problema general</i></b></p> <p>¿De qué manera la aplicación de un Programa de Desarrollo de Liderazgo directivo basado en la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard M. Bass contribuirá a incrementar la motivación laboral de los trabajadores en la sede del gobierno regional de Lambayeque, 2022?</p>	<p>Desarrollar una propuesta de un Programa de Desarrollo de Liderazgo directivo basado en la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard M. Bass para mejorar la motivación laboral de los trabajadores en la sede del gobierno regional de Lambayeque, 2022.</p>	<p>La aplicación de un Programa de Desarrollo de Liderazgo directivo basado en la teoría del Liderazgo Transformacional de Bernard M. Bass incrementará la motivación laboral de los trabajadores en la sede del gobierno regional de Lambayeque, 2022.</p>	<p>Programa de Desarrollo de Liderazgo directivo</p> <p>Motivación laboral de los trabajadores</p>
<p><b><i>Problemas específicos</i></b></p> <p>1. ¿Qué estilos de liderazgo DIRECTIVO existen en las dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque?</p> <p>2. ¿Cuál es el nivel de motivación EN EL desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores?</p> <p>4. ¿Qué características tendrá una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional para elevar la motivación laboral?</p>	<p>Determinar los estilos de liderazgo DIRECTIVO existentes en las dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022.</p> <p>Determinar el nivel de motivación EN EL desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022.</p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores en las dependencias del GORE.</p> <p>Diseñar una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional para elevar la motivación laboral de los trabajadores en la sede del GORE.</p>	<p>Existen diferentes estilos de liderazgo DIRECTIVO en las dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque.</p> <p>El nivel de motivación EN EL desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque es moderado/alto/bajo.</p> <p>Existe una relación positiva/ negativa/ no significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores.</p> <p>Una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional para elevar la motivación laboral debe incluir características X, Y, Z.</p>	<p>Estilos de liderazgo directivo</p> <p>Nivel de motivación en el desempeño laboral</p> <p>Estilos de liderazgo directivo</p> <p>Nivel de motivación del desempeño laboral</p> <p>Características de una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional</p>

**Tabla 3.**

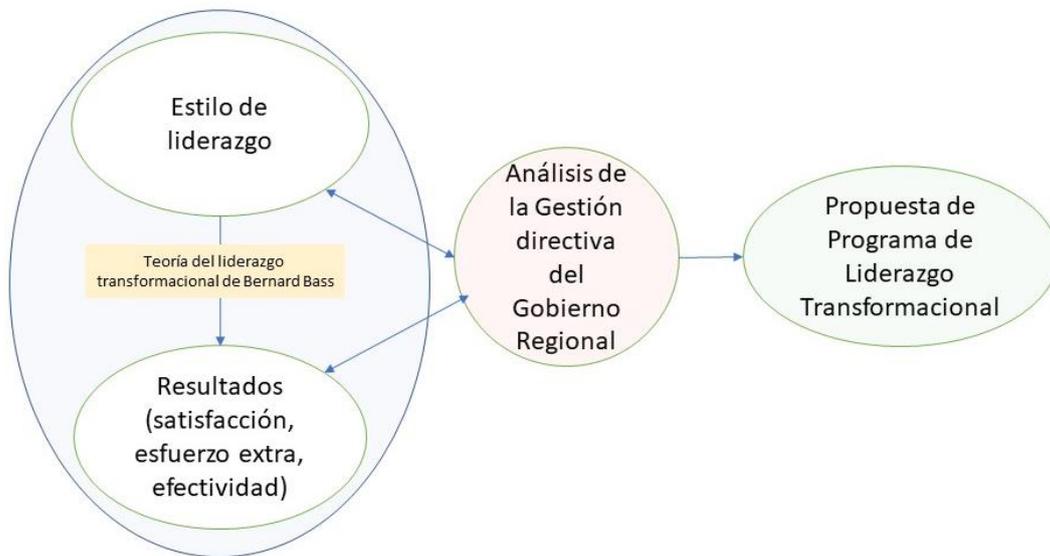
*Operacionalización de las Variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones / Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
Programa de Desarrollo de Liderazgo	Conjunto de actividades para mejorar el liderazgo	Influencia Idealizada: Líderes que ejercen un impacto positivo y ejemplar en los seguidores	Implementación de prácticas de influencia idealizada
		Motivación Inspiracional: Líderes que motivan y estimulan a los seguidores para alcanzar metas desafiantes	Comunicación inspiradora a los empleados
		Estimulación Intelectual: Líderes que fomentan el pensamiento creativo y la resolución de problemas	Fomento de la creatividad
		Consideración Individualizada: Líderes que se preocupan por las necesidades individuales de los seguidores y los tratan como personas únicas	Personalización de las actividades de desarrollo según las necesidades de los participantes
Motivación Laboral de los Trabajadores	Impulso interno para el desempeño laboral	Esfuerzo Extra: Nivel de dedicación y energía adicional que los trabajadores aportan a sus tareas	Nivel de esfuerzo extra en el trabajo
		Efectividad: Medida del rendimiento y logro de los objetivos laborales	Evaluación de la efectividad del desempeño laboral
		Satisfacción: Sentimiento de satisfacción y bienestar en el trabajo	Satisfacción laboral
Estilos de Liderazgo Directivo	Enfoques de liderazgo adoptados por los líderes	Transformacional	Presencia de influencia idealizada
		Transaccional	Implementación de recompensas contingentes
Nivel de Motivación en el Desempeño Laboral	Medida de la motivación para el rendimiento laboral	Laissez Faire	Frecuencia de dirección por excepción
		Esfuerzo Extra	Cantidad de esfuerzo adicional invertido en el trabajo
Características de una Propuesta de Desarrollo de Liderazgo Transformacional	Atributos de un programa de desarrollo de liderazgo transformacional	Efectividad	Logro de metas y resultados establecido
		Satisfacción	Sentimiento de satisfacción en el trabajo
		Diseño centrado en la influencia idealizada	Inclusión de actividades que fomenten la influencia idealizada
		Enfoque en la motivación inspiracional	Incorporación de estrategias para inspirar y motivar a los participantes-
		Estímulo de la estimulación intelectual-	Integración de enfoques para fomentar el pensamiento creativo y la innovación-
		Personalización de las necesidades de los individuos	Adaptación de las prácticas de desarrollo a las necesidades individuales de los participantes

## CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO.

### 2.1. Diseño de contrastación de hipótesis

Nuestra investigación tiene un enfoque descriptivo-propositivo (o crítico-propositivo), que abarca las siguientes etapas: caracterización de los hechos y percepciones del proceso, construcción de un modelo teórico del proceso, validación del modelo teórico y aplicación en la transformación del objeto (programa o propuesta). El diseño de nuestra investigación se ajusta al siguiente diseño:



### 2.2. Población, muestra.

#### **Población:**

Los 1050 trabajadores públicos del Gobierno Regional de Lambayeque

#### **Muestra:**

281, con margen de error de 5% y nivel de confiabilidad de 95%

### 2.3. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales

#### 2.3.1. Técnica

Para recoger información se ha utilizado la técnica del cuestionario, porque esta técnica permite una mejor sistematización y medición de los datos.

### 2.3.2. Instrumento

Se utilizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire conocido en sus siglas en inglés MLQ (form 5X– short). “El MLQ 5X versión corta es un instrumento elaborado por Bass y Avolio, y está compuesto por 51 ítems que miden múltiples variables” (Bass & Avolio, 2000).

Es un instrumento validado en diversos estudios e investigaciones. Esta versión fue adaptada a 51 ítems en el que se consideraron los tres estilos del liderazgo: transformacional, transaccional y no-liderazgo o Laissez-Faire. Además, se incluye la dimensión “Resultados”, que evalúa el impacto motivacional de los estilos detectados.

**Figura 1.**

#### *Estilos de liderazgo y dimensiones*

<b>Estilos</b>	<b>Dimensiones</b>
Estilo transformacional	A1: Influencia idealizada
	A2: Motivación inspiracional
	A3: Estimulación intelectual
Estilo transaccional	A4: Consideración individualizada
	B1: Recompensa contingente
No-liderazgo o estilo Laissez Faire	B2: Dirección por Excepción Activa
	C1: Dirección por Excepción Pasiva
	C2: Dejar hacer
<b>Resultados</b>	<b>Dimensiones</b>
Motivación laboral	R1: Esfuerzo extra
	R2: Eficacia
	R3: Satisfacción

**Nota.** Elaborado de Bass, B. M., & Bass, R. (2009)

#### 2.4. **Análisis estadísticos de los datos.**

Durante el proceso de investigación, se utilizó el Baremo del MLQ-X5 (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento de medición para evaluar y analizar las dimensiones del liderazgo en las direcciones y jefaturas del Gobierno Regional de Lambayeque (Bass & Avolio, 2004)

Asimismo, se emplearon programas estadísticos como SPSS (versión 26) y MS Excel para el análisis de los datos recopilados (Álvarez Cáceres, 2007; George & Mallery, 2022)

Durante la presentación de los resultados, se brindó una explicación exhaustiva del significado de los valores más representativos de cada tabla o gráfico, proporcionando una orientación clara sobre los hallazgos obtenidos en relación a cada objetivo de investigación planteado.

Además, se enfatizó y respaldó el significado de cada uno de los resultados presentados en las tablas y figuras, basándose en el marco teórico establecido y en la literatura relevante sobre liderazgo y motivación laboral (Bass, 1998; Podsakoff et al., 1990).

La investigadora llevó a cabo la interpretación de los resultados obtenidos de las dimensiones del liderazgo, teniendo en cuenta el marco teórico establecido y la literatura existente. Además, se estableció la relación entre estos resultados y la variable dependiente de motivación laboral, así como se exploraron posibles asociaciones con variables generales como la edad, el sexo y la profesión de los participantes (Judge & Piccolo, 2004; Meyer & Allen, 1997).

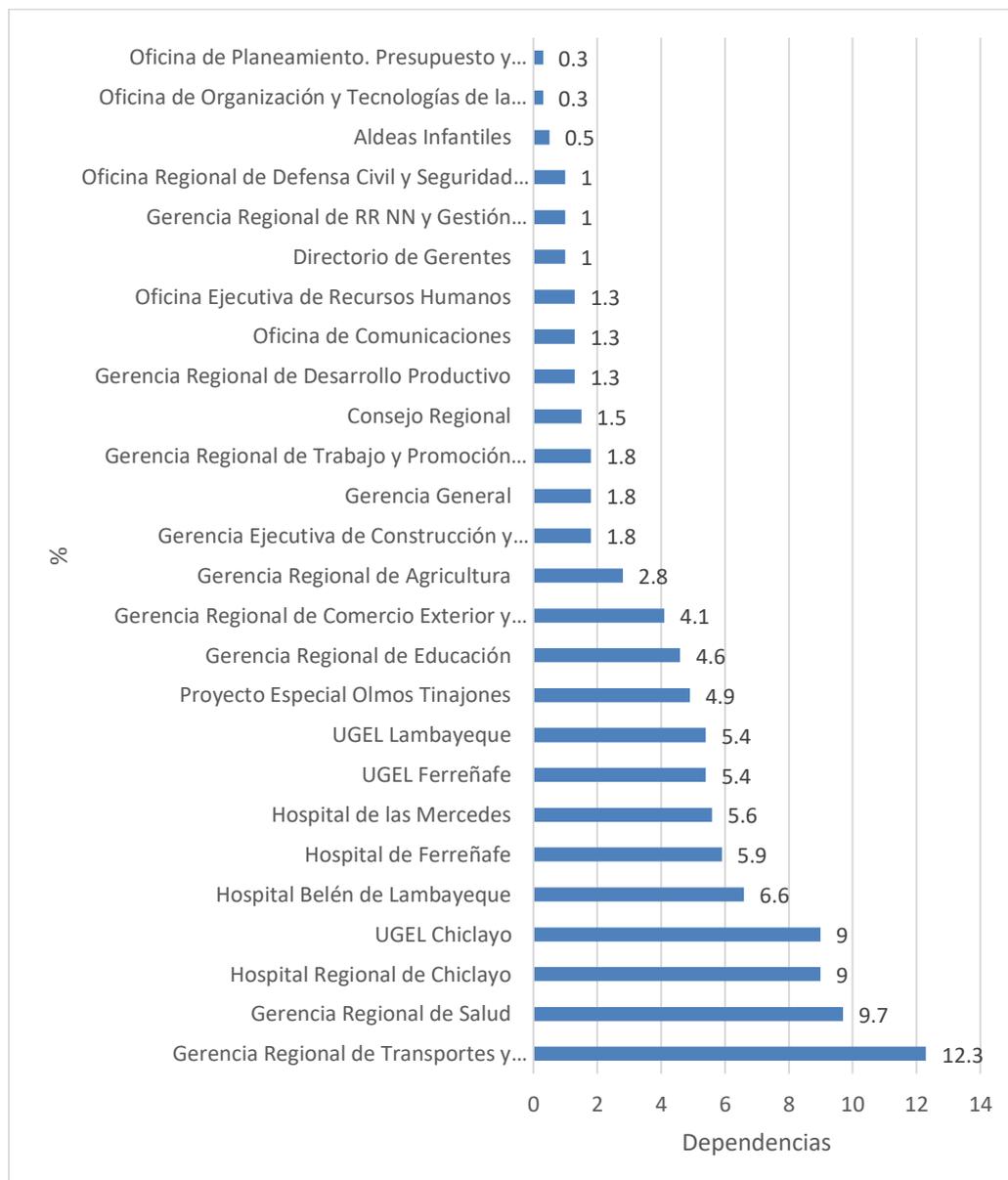
Por tanto, se garantizó un enfoque riguroso en el análisis e interpretación de los resultados, respaldado por la literatura académica y el uso adecuado de herramientas estadísticas.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Estadística descriptiva

Figura 2.

*Trabajadores Informantes por Dependencia Donde Laboral, % de Total*



El análisis descriptivo de la distribución de encuestados por dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque es el siguiente:

Se encuestó a un total de 391 personas en diferentes dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque.

En la Figura 2, se presenta una lista de las dependencias donde trabajan los informantes de la encuesta sobre liderazgo directivo, con su respectiva frecuencia y porcentaje. Se puede observar que la Gerencia Regional de Transportes y

Comunicaciones es la que tiene mayor cantidad de informantes (12.3%), seguida por la Gerencia Regional de Salud (9.7%), el Hospital Regional de Chiclayo (9.0%) y la Ugel Chiclayo (9.0%). Por otro lado, se observa que las dependencias con menor cantidad de informantes son la Oficina de Organización y TI, la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, y la Oficina Regional de Defensa Civil y Seguridad Ciudadana, con solo 0.3% cada una.

En ese sentido, se observa:

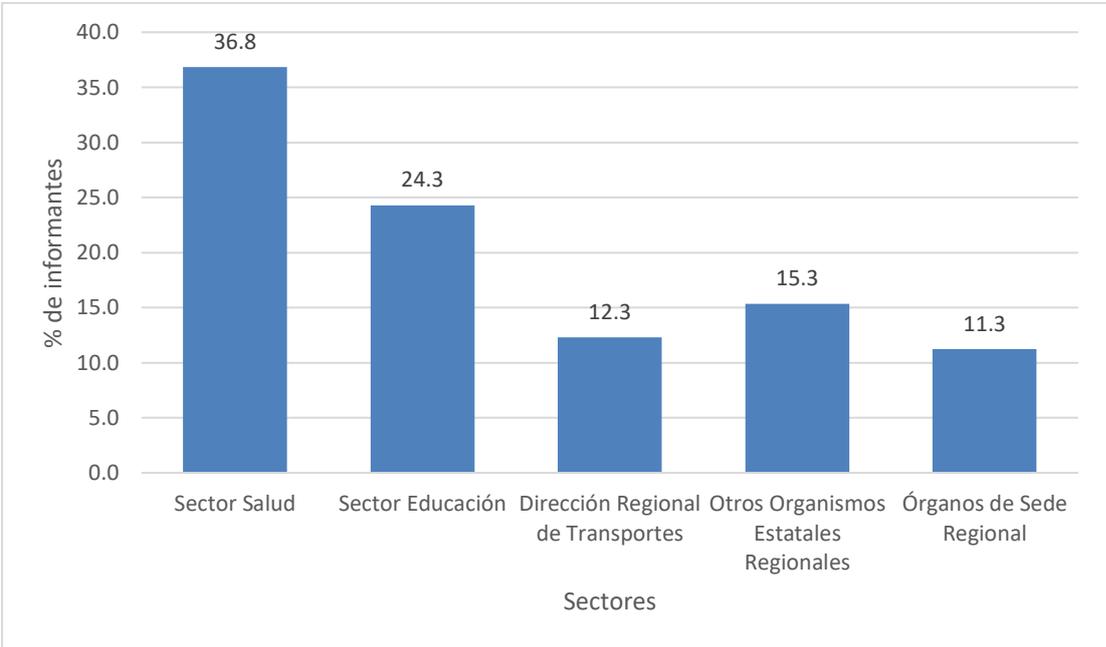
- **Distribución heterogénea:** Las frecuencias y porcentajes varían considerablemente entre las diferentes dependencias. Algunas dependencias tienen una participación significativa, mientras que otras tienen una presencia menor.
- **Representatividad:** Algunas dependencias tienen una representatividad relativamente baja en términos de frecuencia y porcentaje, lo cual puede indicar una participación limitada de sus empleados en la encuesta.
- **Participación diversa:** La encuesta abarca una amplia gama de dependencias del Gobierno Regional de Lambayeque, que abarcan áreas como transporte, salud, educación, agricultura, comercio exterior, turismo, entre otras.

En general, se observa una distribución variable en la cantidad de encuestados por dependencia, lo que sugiere que algunas dependencias tienen una mayor representación que otras en la muestra.

Si hacemos una agrupación de las dependencias regionales estatales involucradas tenemos

**Figura 3.**

*Trabajadores Agrupados por Sectores, % del Total de Informantes*

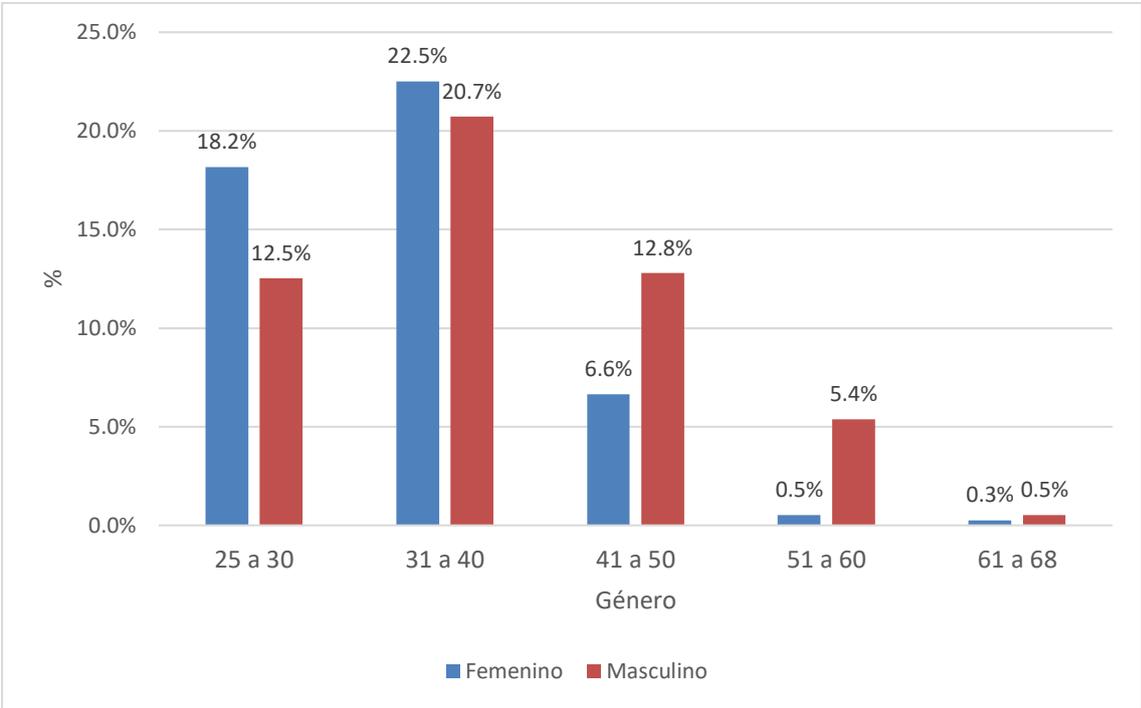


En la Figura 3, se agrupan los informantes por grandes sectores: Salud, Educación, Transportes, Otros y Sede Regional. La mayoría de los informantes se encuentra en el sector Salud (36.8%), seguido de Educación (24.3%), y la Dirección Regional de Transportes (12.3%). Por otro lado, se observa que los sectores de Otros Organismos Estatales y Órganos de Sede Regional representan el 15.3% y el 11.3% respectivamente.

En general, se puede decir que las dos tablas muestran una distribución heterogénea de los informantes de la encuesta en términos de las dependencias y sectores donde trabajan. En la Figura 2, se puede observar una mayor variedad de dependencias representadas, mientras que en la Figura 3, se agrupan en grandes sectores para facilitar la interpretación de los resultados. La distribución de los informantes puede ser útil para comprender cómo el liderazgo directivo es percibido en diferentes áreas y sectores, lo que puede ser valioso para el desarrollo de políticas y estrategias de liderazgo en la región.

**Figura 4.**

*Informantes por Grupos de Edades y Género, %*



En la Figura 4 se observa a nuestros informantes por grupos etarios. En el grupo de edad de 25 a 30 años, el 18.2% son mujeres y el 12.5% son hombres, lo que da un total de 30.7% para ese grupo.

En el grupo de edad de 31 a 40 años, el 22.5% son mujeres y el 20.7% son hombres, lo que da un total de 43.2% para ese grupo. Es el grupo con la mayor proporción de mujeres y hombres en el conjunto de datos.

En el grupo de edad de 41 a 50 años, el 6.6% son mujeres y el 12.8% son hombres, lo que da un total de 19.4% para ese grupo. Es el grupo con la menor proporción de mujeres en el conjunto de datos.

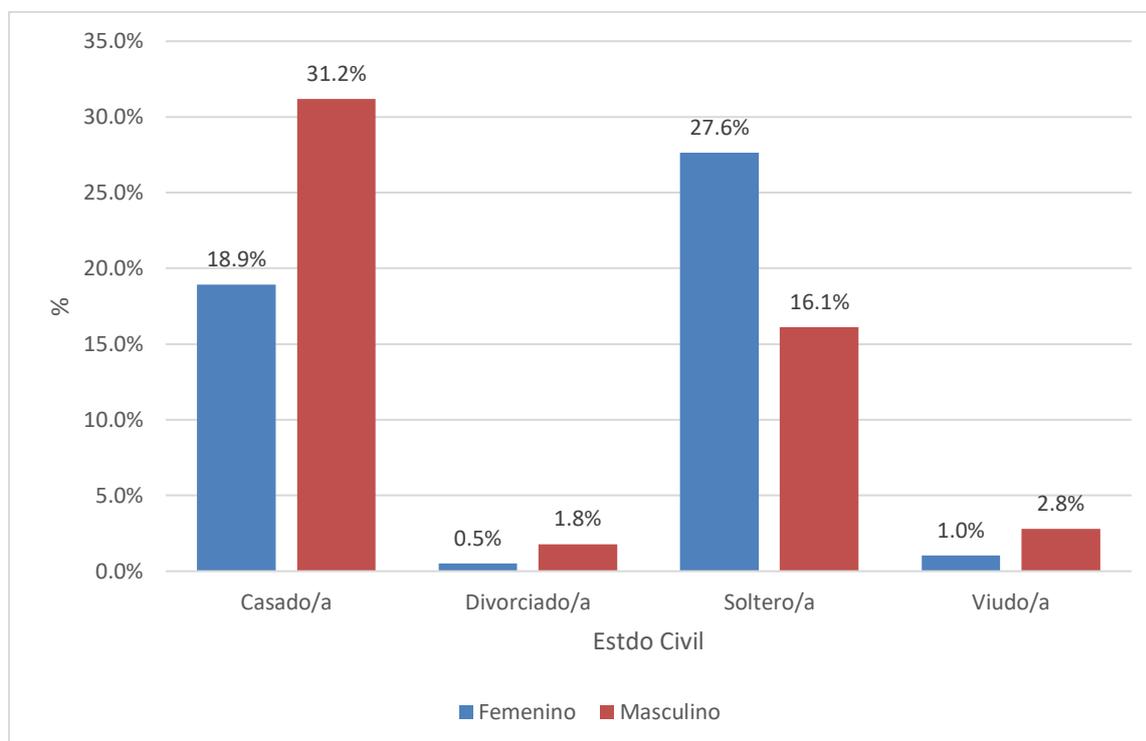
En el grupo de edad de 51 a 60 años, el 0.5% son mujeres y el 5.4% son hombres, lo que da un total de 5.9% para ese grupo.

En el grupo de edad de 61 a 68 años, el 0.3% son mujeres y el 0.5% son hombres, lo que da un total de 0.8% para ese grupo. Es el grupo con la menor proporción de personas en el conjunto de datos.

En general, el gráfico muestra una distribución desigual entre hombres y mujeres en diferentes grupos de edad. La proporción de hombres y mujeres puede variar considerablemente en cada grupo, lo que indica diferencias demográficas significativas.

**Figura 5.**

*Informantes por Estado Civil y Género, % del Total*



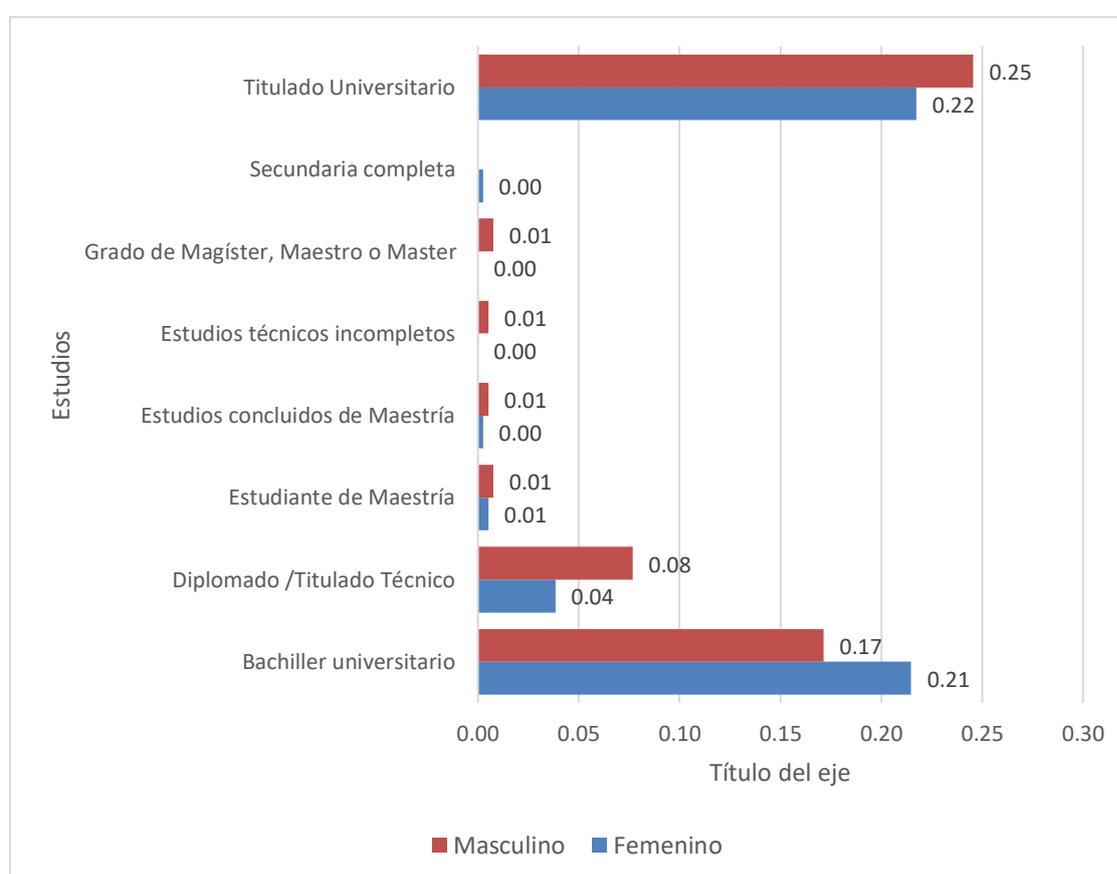
En la Figura 5 se ve la distribución de encuestados del Gobierno Regional de Lambayeque por género y estado civil. Utilizando esta información se notan los siguientes puntos clave:

1. Distribución por género: La tabla indica que el 48.1% de los encuestados son mujeres y el 51.9% son hombres. Estos porcentajes se calculan en relación con el total de encuestados.
2. Distribución por estado civil: La tabla presenta la distribución de los encuestados en cada categoría de estado civil y los porcentajes correspondientes.
  - Casado/a: El 37.8% de los encuestados son mujeres casadas, mientras que el 62.2% son hombres casados. Estos porcentajes se calculan en relación con el total de encuestados casados. Además, los encuestados casados representan el 50.1% del total de encuestados.
  - Divorciado/a: El 22.2% de los encuestados son mujeres divorciadas, mientras que el 77.8% son hombres divorciados. Estos porcentajes se calculan en relación con el total de encuestados divorciados. Los encuestados divorciados representan el 2.3% del total de encuestados.

- Soltero/a: El 63.2% de los encuestados son mujeres solteras, mientras que el 36.8% son hombres solteros. Estos porcentajes se calculan en relación con el total de encuestados solteros. Los encuestados solteros representan el 43.7% del total de encuestados.
- Viudo/a: El 26.7% de los encuestados son mujeres viudas, mientras que el 73.3% son hombres viudos. Estos porcentajes se calculan en relación con el total de encuestados viudos. Los encuestados viudos representan el 3.8% del total de encuestados.

**Figura 6.**

*Informantes por Máximo Grado de Estudios y Género, % del Total*



Por otro lado, en la Figura 6 se evidencia la distribución por grado o nivel de estudios más alto obtenido: La figura presenta la distribución de los encuestados en cada categoría de grado o nivel de estudios y los porcentajes correspondientes.

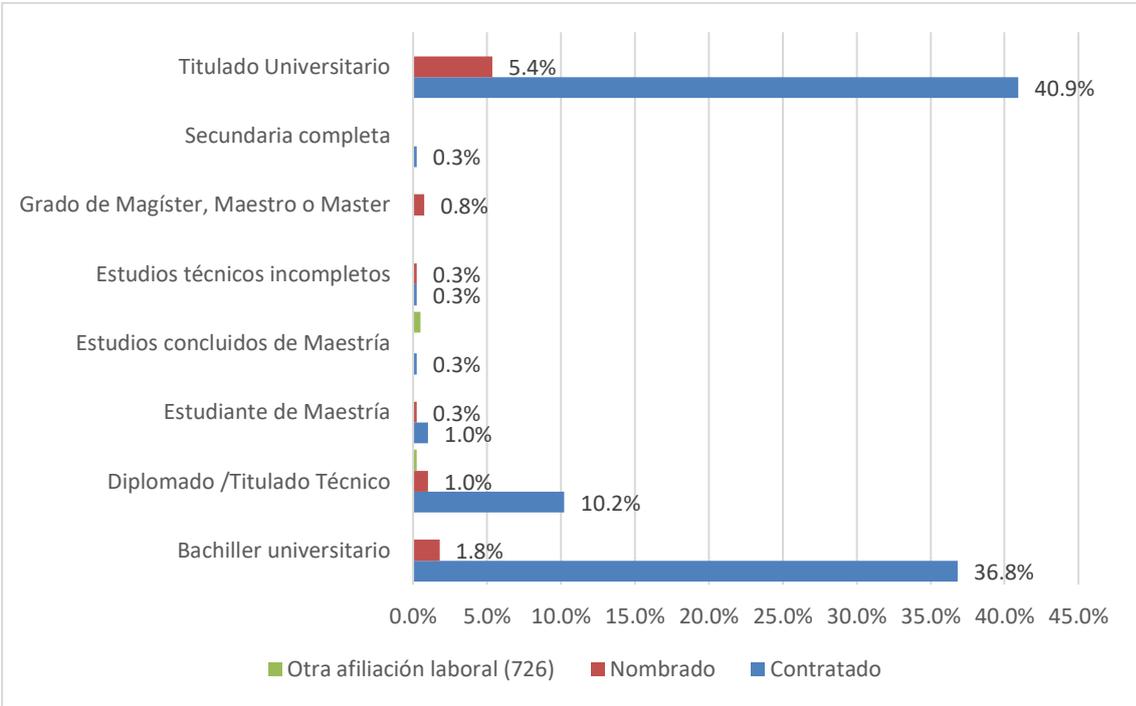
- Bachiller universitario: El 21.5% de las encuestadas son mujeres con un grado de bachiller universitario, mientras que el 17.1% son hombres con el

mismo nivel educativo. En total, los encuestados con un bachiller universitario representan el 38.6% del total.

- Diplomado/Titulado Técnico: El 3.8% de las encuestadas son mujeres con un diplomado o título técnico, mientras que el 7.7% son hombres con el mismo nivel educativo. En total, los encuestados con un diplomado o título técnico representan el 11.5% del total.
- Estudiante de Maestría: El 0.5% de las encuestadas son mujeres que están estudiando una maestría, mientras que el 0.8% son hombres en la misma situación. En total, los encuestados que son estudiantes de maestría representan el 1.3% del total.
- Estudios concluidos de Maestría: El 0.3% de las encuestadas son mujeres con estudios de maestría completos, mientras que el 0.5% son hombres en la misma categoría. En total, los encuestados con estudios de maestría completos representan el 0.8% del total.
- Otras categorías: La figura también menciona algunas otras categorías, como estudios técnicos incompletos, grado de magíster/maestro/master y secundaria completa. Sin embargo, no se proporcionan porcentajes para estas categorías.

**Figura 7.**

*Informantes por Nivel de Estudios y Condición Laboral, % del Total*

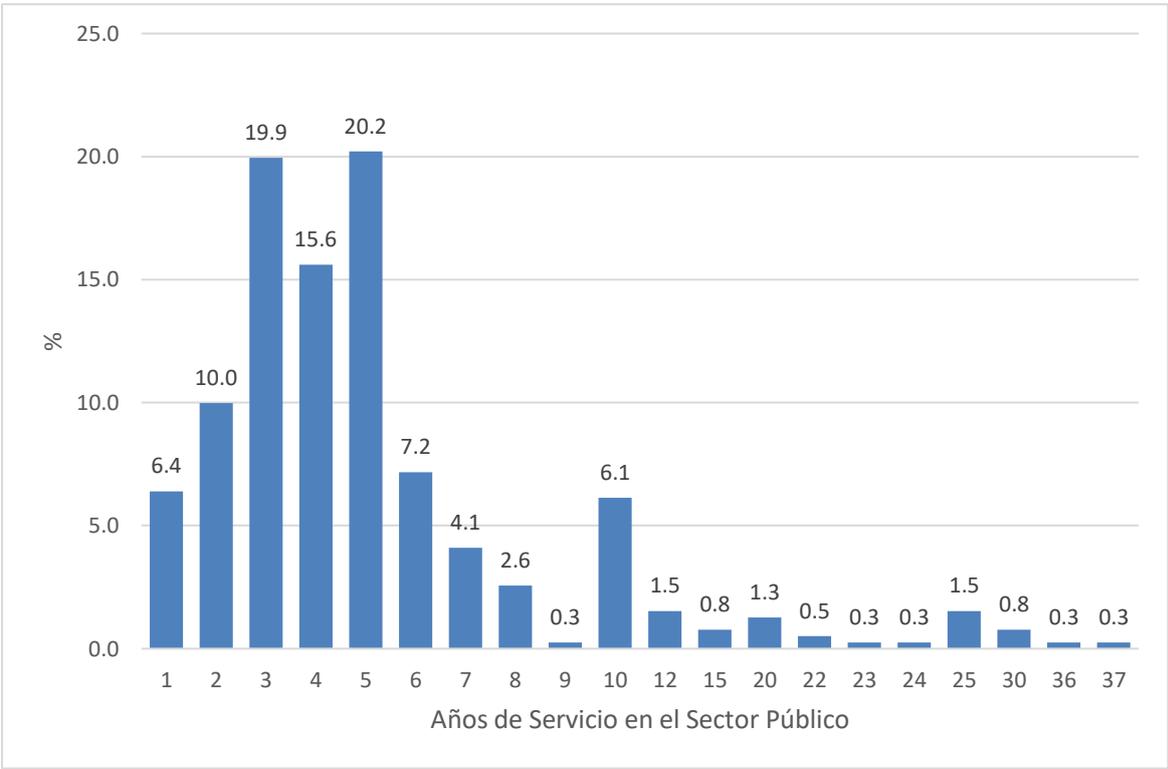


En la Figura 7 se muestra la distribución de los encuestados del Gobierno Regional de Lambayeque por su grado más alto de estudios y su condición laboral. Podemos ver que la mayoría de los encuestados son bachilleres universitarios (38,6%), seguidos de titulados universitarios (46,3%). En cuanto a la condición laboral, la mayoría de los encuestados son contratados (89,8%), mientras que un pequeño porcentaje son nombrados (9,5%) o tienen otra afiliación laboral (0,8%).

Entre los bachilleres universitarios, la mayoría (36,8%) está contratada, mientras que solo el 1,8% es nombrado. En el caso de los titulados universitarios, el 40,9% está contratado y el 5,4% es nombrado. En general, se observa que la mayoría de los encuestados tienen una condición laboral de contratado y que hay una mayor proporción de encuestados con grado universitario en comparación con otros grados. En general, podemos observar que la mayoría de los encuestados tienen un grado de educación universitaria, especialmente en la categoría de "Titulado Universitario" con un 46.3%. Además, la mayoría de los encuestados se encuentran en la condición laboral de "Contratado". Sin embargo, es importante tener en cuenta que, para algunas categorías de condición laboral, no se proporciona información específica sobre la "Otra afiliación laboral".

**Figura 8.**

*Informantes por Años de Servicios en el Sector Público, % del Total*

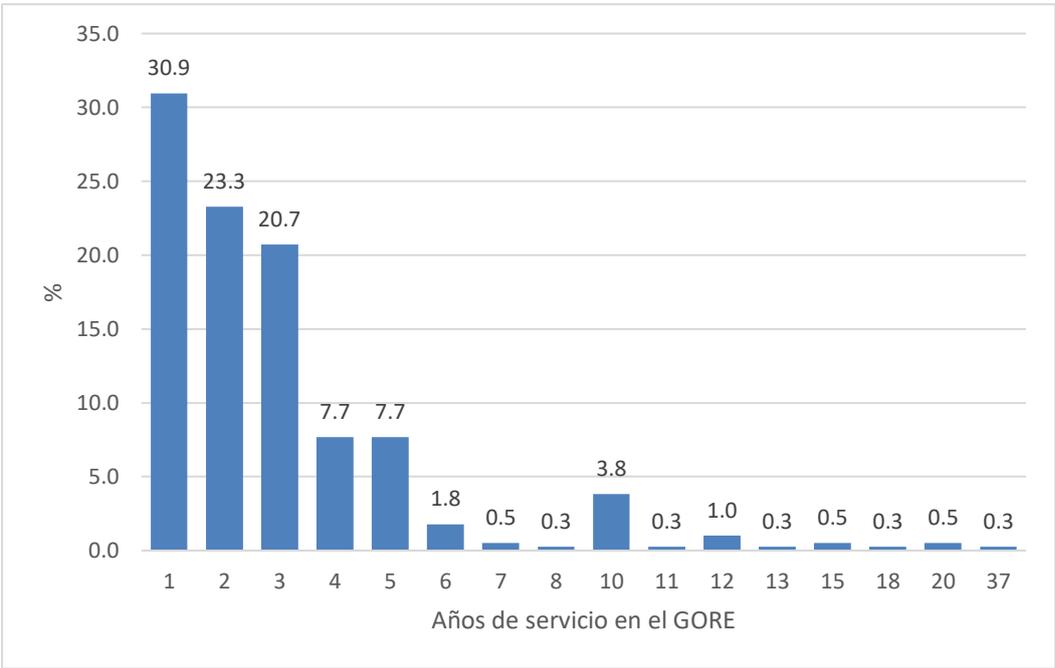


En la Figura 8 se presenta la distribución de los encuestados según su tiempo de servicios en el sector público. Se puede observar que la mayoría de los encuestados (72,3%) tienen entre 5 y 8 años de servicio. Además, el 36,4% de los encuestados tiene 3 años de servicio y el 20,3% tiene 5 años de servicio. En general, los encuestados tienen una experiencia laboral en el sector público de entre 1 y 37 años, con una media probablemente cercana a los 5 años.

Cabe señalar que solo un 0,3% de los encuestados tiene más de 25 años de servicio en el sector público, lo que sugiere que la mayoría de los empleados públicos son relativamente jóvenes y pueden tener menos experiencia que sus contrapartes en el sector privado. Por otro lado, el hecho de que el 6,4% de los encuestados tenga solo un año de servicio puede indicar que el sector público atrae a personas recién graduadas o con poca experiencia laboral en busca de empleo estable.

**Figura 9.**

*Informantes por Años de Servicio en el Gobierno Regional, en % del Total*



En la figura 9 se muestra la distribución del tiempo de servicio en el Gobierno Regional de Lambayeque (GORE) de los 391 encuestados. Los resultados indican que el 31% de los encuestados tiene 1 año de servicio en el GORE, seguido de un 23.3% que tiene 2 años y un 20.8% que tiene 3 años de servicio.

Se puede observar que la mayoría de los encuestados tienen una experiencia laboral relativamente corta en el GORE, ya que más del 75% de ellos tienen menos de 4 años de servicio. Además, el porcentaje acumulado de encuestados con hasta 5 años de servicio es del 90.5%.

Esto sugiere que el GORE de Lambayeque ha experimentado una rotación de personal relativamente alta en los últimos años, ya sea debido a cambios en la administración, movilidad laboral o políticas internas.

Es importante destacar que solo un pequeño porcentaje de los encuestados tiene más de 5 años de servicio en el GORE, lo que puede indicar que hay una falta de empleados con experiencia y conocimiento a largo plazo en la organización. Esto podría tener implicaciones en la continuidad y estabilidad de los proyectos y programas implementados por el GORE.

## 3.2. Estadística inferencial. Prueba de hipótesis

### 3.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 4.**

*Pruebas de normalidad*

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilo Transformacional	0.365	391	0.000	0.722	391	0.000
Estilo Transaccional	0.379	391	0.000	0.733	391	0.000
Estilo Laissez Faire	0.319	391	0.000	0.721	391	0.000
Resultadoss	0.413	391	0.000	0.665	391	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En esta investigación las observaciones son 391, es decir  $>50$ , por lo tanto, es pertinente usar la prueba de Kolmogorov-Smirnov

El análisis de la prueba de normalidad para las cuatro variables indica lo siguiente:

*Estilo Transformacional:*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov: El valor de la estadística es 0.365 con 391 grados de libertad y una significancia de 0.000. Esto indica que la distribución de esta variable no sigue una distribución normal.

*Estilo Transaccional:*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov: El valor de la estadística es 0.379 con 391 grados de libertad y una significancia de 0.000. Esto indica que la distribución de esta variable no sigue una distribución normal.

*Estilo Laissez Faire:*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov: El valor de la estadística es 0.319 con 391 grados de libertad y una significancia de 0.000. Esto indica que la distribución de esta variable no sigue una distribución normal.

Resultados:

Prueba de Kolmogorov-Smirnov: El valor de la estadística es 0.332 con 391 grados de libertad y una significancia de 0.000. Esto indica que la distribución de esta variable no sigue una distribución normal.

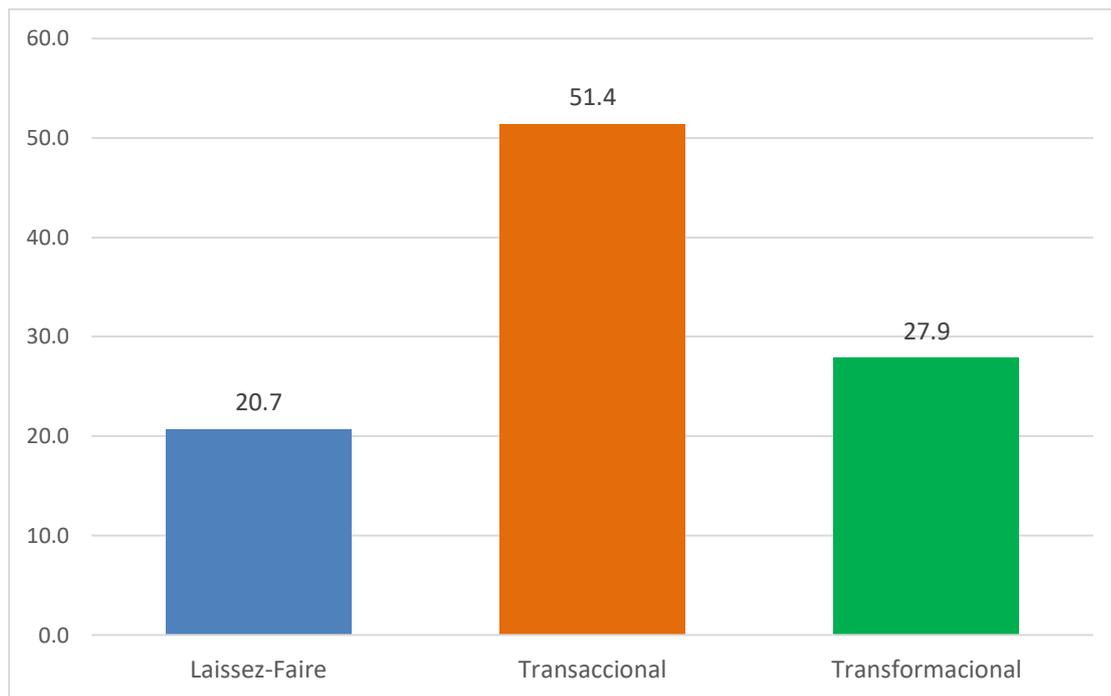
En base a los resultados de las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk), se puede concluir que ninguna de las cuatro variables sigue una distribución normal. Dado que se tienen 391 observaciones, el tamaño de la muestra es lo suficientemente grande como para confiar en los resultados de las pruebas de normalidad. Por lo tanto, las pruebas paramétricas que asumen normalidad en los datos pueden no ser apropiadas para su aplicación en este contexto, lo que nos lleva a usar pruebas no paramétricas.

### 3.2.2. Prueba de hipótesis

**Hipótesis específica a) Los estilos de liderazgo directivo predominantes en el Gobierno Regional, Sede Central son el transaccional y Laissez-Faire**

**Figura 10.**

*Estilos de Liderazgo en Trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque, Número y % del Total*



Al analizar los resultados que se observan en la Figura 10, y confrontarlos con la hipótesis específica de que los estilos de liderazgo directivo predominantes en el Gobierno Regional, Sede Central son el transaccional y Laissez-Faire, podemos profundizar aún más el análisis y hacer referencia a estudios previos sobre los estilos de liderazgo en contextos organizacionales similares.

El estilo de liderazgo Transaccional se destaca como el más predominante en el Gobierno Regional, con un 51.4% de los informantes. Este resultado está en línea con estudios previos que han encontrado una alta prevalencia del liderazgo transaccional en organizaciones gubernamentales y en entornos burocráticos. El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y sanciones con los seguidores, estableciendo expectativas claras y enfocándose en el cumplimiento de metas y objetivos. En organizaciones con estructuras jerárquicas y procesos

burocráticos, este estilo de liderazgo puede ser efectivo para garantizar el cumplimiento de las normas y el logro de los resultados esperados.

Por otro lado, aunque el estilo de liderazgo Transformacional no es el más predominante, con un 27.9% de los informantes, su presencia significativa es importante de destacar. El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores, fomentando su desarrollo y crecimiento. Este estilo de liderazgo ha sido ampliamente asociado con resultados positivos en términos de compromiso de los empleados, satisfacción laboral y desempeño organizacional (Bass & Riggio, 2006). La presencia de líderes transformacionales en el Gobierno Regional, Sede Central indica un enfoque de liderazgo que va más allá de la simple transacción y busca inspirar y empoderar a los miembros del equipo.

En cuanto al estilo de liderazgo Laissez-Faire, se observa una presencia relativamente baja, con solo un 20.7% de los informantes. Este resultado es coherente con la idea de que el liderazgo Laissez-Faire, caracterizado por la falta de intervención y control directo por parte de los líderes, no es el enfoque predominante en el Gobierno Regional, Sede Central. La falta de liderazgo activo y dirección puede resultar en falta de claridad, baja motivación y falta de responsabilidad entre los miembros del equipo (Bass & Riggio, 2006). Es importante que la organización esté consciente de esta presencia y tome medidas para fomentar un liderazgo más activo y comprometido.

En conclusión, los resultados confirman que el estilo de liderazgo Transaccional es el más predominante en el Gobierno Regional, respaldando la hipótesis planteada. Además, la presencia significativa del liderazgo Transformacional indica un enfoque de liderazgo que busca inspirar y empoderar a los seguidores. Por otro lado, la presencia relativamente baja del liderazgo Laissez-Faire señala la importancia de promover un liderazgo más activo y comprometido en la organización. Estos hallazgos están en línea con estudios previos sobre liderazgo en entornos gubernamentales y burocráticos, brindando respaldo y comparación con la literatura existente (Avolio & Bass, 1995)

**Hipótesis específica b):** El nivel de motivación del desempeño laboral de los servidores del del Gobierno Regional de Lambayeque, 2022 no es óptimo

Los resultados en el contexto de la teoría de Bernard Bass representan variables que reflejan el impacto del liderazgo en un grupo u organización. En este caso, los resultados se dividen en tres subvariables: Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra.

**Tabla 5.**

*Niveles de Motivación Laboral de Trabajadores del GORE*

Niveles	Efectividad		Satisfacción		Esfuerzo Extra		Resultados (consolidado)	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Muy Bajo	1	0.3	0	0	0	0	0	0
Bajo	4	1.0	7	1.8	5	1.3	7	1.8
Regular	110	28.1	76	19.4	54	13.8	118	30.2
Alto	205	52.4	217	55.5	230	58.8	262	67.0
Muy Alto	71	18.2	91	23.3	102	26.1	4	1.0
total	391	100	391	100	391	100	391	100

Al contrastar los resultados (Tabla 5) con la hipótesis específica c), podemos obtener las siguientes conclusiones preliminares:

**Efectividad:** Según los datos, el nivel de efectividad laboral es mayoritariamente alto (52.4%), lo que indica que los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque, , perciben que son capaces de alcanzar metas y obtener resultados positivos en su desempeño laboral. Esto respalda la hipótesis de que existe un nivel satisfactorio de motivación de desempeño laboral en la organización.

**Satisfacción:** Los resultados muestran que el nivel de satisfacción laboral también es mayoritariamente alto (55.5%). Esto sugiere que los servidores se sienten satisfechos y contentos con su trabajo. En este sentido, la hipótesis se confirma, ya que los niveles de satisfacción son favorables en el Gobierno Regional de Lambayeque.

**Esfuerzo Extra:** Respecto al esfuerzo extra, el porcentaje de encuestados que indica un nivel alto de motivación para realizar esfuerzos adicionales (58.8%) respalda la hipótesis de que existe un nivel satisfactorio de motivación de desempeño laboral en términos de esfuerzo extra. Esto implica que los servidores están dispuestos a realizar tareas adicionales para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

El cuadro consolidado muestra también los niveles de motivación laboral en términos de "Resultados", que es una combinación de los tres componentes: Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra.

De acuerdo con los datos presentados, los niveles de motivación laboral en el Gobierno Regional de Lambayeque, , se distribuyen de la siguiente manera:

- Nivel Bajo: La frecuencia y el porcentaje de esta categoría son bajos (7, 1.8%). Esto indica que un pequeño número de servidores presenta un nivel bajo de motivación laboral en términos de resultados, lo que implica que su desempeño y logros pueden estar por debajo de lo esperado.
- Nivel Regular: El nivel de motivación laboral en términos de resultados se encuentra mayormente en la categoría "Regular" (118, 30.2%). Esto sugiere que un número considerable de servidores muestra un nivel de motivación promedio en cuanto a sus resultados laborales. Pueden cumplir con las expectativas mínimas, pero no sobresalen en términos de desempeño.
- Nivel Alto: La mayoría de los servidores (262, 67%) presenta un nivel alto de motivación laboral en términos de resultados. Esto indica que se esfuerzan por lograr buenos resultados en su trabajo y alcanzar metas superiores. Este hallazgo respalda la hipótesis de que existe un nivel satisfactorio de motivación de desempeño laboral en el Gobierno Regional de Lambayeque, .
- Nivel Muy Alto: Un pequeño porcentaje de servidores (4, 1%) indica un nivel muy alto de motivación laboral en términos de resultados. Esto implica que algunos empleados sobresalen notablemente en su desempeño y logran resultados excepcionales.

En resumen, los resultados del análisis indican que la mayoría de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque, muestran un nivel alto de motivación laboral en términos de resultados. Sin embargo, también se observa un porcentaje considerable de servidores con un nivel regular de motivación y un pequeño número con un nivel bajo. Estos hallazgos respaldan parcialmente la hipótesis de que existe un nivel satisfactorio de motivación de desempeño laboral en la organización, pero también señalan la necesidad de abordar y mejorar la motivación de aquellos empleados que se encuentran en niveles bajos o regulares.

En general, los resultados proporcionan indicios positivos en términos de motivación de desempeño laboral en el Gobierno Regional de Lambayeque.

**Hipótesis específica c): Existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores del existente en las dependencias del GORE, 2022.**

En la tabla 6 se observa que el estilo de liderazgo transformacional predominante en los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque es el nivel Regular (63.7%), seguido por el nivel Alto (30.7%), y no se registran observaciones en el nivel Muy Alto. En comparación con el estilo transaccional, se observa que el estilo transformacional es menos frecuente, mientras que el estilo transaccional se presenta en un nivel Alto en el 69.1% de los trabajadores. Por último, el estilo laissez faire se presenta en un nivel Regular en el 43.0% de los trabajadores.

**Tabla 6.**

*Prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables " Estilo Transformacional " y "Resultados"*

Variables	Estadísticos	Estilo Transformacional	Resultados
Estilo Transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	,402**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	391	391
Resultados	Coefficiente de correlación	,402**	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	391	391

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según los resultados de la prueba de correlación de Spearman (Tabla 6), se encontró una correlación significativa entre las variables "Estilo Transformacional " y "Resultados". El coeficiente de correlación de Spearman (rho) para estas dos variables es de 0.402\*\*.

Esta correlación positiva sugiere que existe una relación moderada entre el estilo de liderazgo transformacional y los resultados obtenidos. Un valor de 0.402 indica que a

medida que aumenta el nivel de estilo transformacional, también tienden a aumentar los resultados obtenidos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta correlación no implica causalidad, es decir, no podemos afirmar que el estilo transformacional sea la única causa de los resultados.

La significancia estadística de la correlación ( $p=0.000$ ) indica que la probabilidad de obtener una correlación tan fuerte como la observada por casualidad es extremadamente baja. Por lo tanto, podemos tener confianza en que esta correlación no se debe al azar.

Estos resultados respaldan la idea de que un estilo de liderazgo transformacional puede influir positivamente en los resultados obtenidos. Esto implica que líderes que exhiben comportamientos transformacionales, como inspirar y motivar a sus seguidores, fomentar el desarrollo individual y generar un sentido de propósito y visión compartida, pueden impactar de manera positiva en los resultados organizacionales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que otros factores también pueden influir en los resultados, y la correlación encontrada no significa necesariamente que todos los líderes transformacionales obtendrán los mismos resultados positivos. Es necesario considerar otros aspectos contextuales y específicos de cada situación organizacional para comprender completamente la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y los resultados.

En resumen, los resultados indican una correlación significativa y positiva entre el estilo transformacional y los resultados, lo que sugiere que el estilo de liderazgo transformacional puede ser un factor importante a considerar para mejorar los resultados organizacionales.

**Tabla 7.**

*Prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables "Estilo Transaccional" y "Resultados"*

Variables	Estadísticos	Estilo transaccional	Resultados s
Estilo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,359**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	391	391
Resultados	Coefficiente de correlación	,359**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	391	391

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). \*\*

La prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables "Estilo Transaccional" y "Resultados" (Tabla 7) arrojó un coeficiente de correlación (rho) de 0.359\*\*. Esta correlación positiva indica que existe una relación moderada entre el estilo de liderazgo transaccional y los resultados obtenidos.

Un coeficiente de correlación de 0.359\*\* implica que a medida que aumenta el nivel de estilo transaccional, tienden a aumentar los resultados obtenidos. Esto sugiere que los líderes que adoptan un estilo de liderazgo transaccional, caracterizado por establecer acuerdos claros y recompensas contingentes, pueden tener mayores probabilidades de obtener resultados positivos en comparación con aquellos que no lo hacen.

La significancia estadística de la correlación ( $p=0.000$ ) indica que la probabilidad de obtener una correlación tan fuerte como la observada por casualidad es extremadamente baja. Por lo tanto, podemos tener confianza en que la correlación encontrada es real y no se debe al azar.

Es importante tener en cuenta que la correlación no implica causalidad. Aunque existe una relación positiva entre el estilo transaccional y los resultados, no podemos afirmar que el estilo de liderazgo sea la única causa de los resultados observados. Otros factores, como el contexto organizacional, las habilidades individuales de los miembros del equipo y otros estilos de liderazgo presentes en la organización, también pueden influir en los resultados.

Además, es necesario considerar que los resultados pueden variar en diferentes contextos y situaciones organizacionales. No todos los líderes que adoptan un estilo transaccional obtendrán necesariamente los mismos resultados positivos, ya que cada organización es única y puede requerir enfoques diferentes.

En resumen, los resultados de la prueba de correlación indican que existe una relación significativa y positiva entre el estilo de liderazgo transaccional y los resultados organizacionales.

**Tabla 8.**

*Prueba de correlación de Spearman realizada entre las variables " Estilo Laissez Faire " y "Resultados*

Variables	Estadísticos	Estilo Laissez Faire	Resultados
Estilo Laissez Faire	Coefficiente de correlación	1,000	,282**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	391	391
Resultados	Coefficiente de correlación	,282**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	391	391

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La prueba de correlación de Spearman entre las variables "Estilo Laissez Faire " y "Resultados" (Tabla 8) arrojó un coeficiente de correlación (rho) de 0.282\*\*. Esta correlación positiva indica que existe una relación moderada entre el estilo de liderazgo laissez-faire y los resultados obtenidos.

Un coeficiente de correlación de 0.282\*\* sugiere que a medida que aumenta el nivel de estilo laissez-faire, también tienden a aumentar los resultados obtenidos. Esto implica que los líderes que adoptan un estilo de liderazgo laissez-faire, caracterizado por una falta de intervención y supervisión activa, pueden tener una tendencia a obtener resultados menos favorables en comparación con otros estilos de liderazgo más activos.

La significancia estadística de la correlación ( $p=0.000$ ) indica que la probabilidad de obtener una correlación tan fuerte como la observada por casualidad es extremadamente baja. Por lo tanto, podemos concluir que la correlación encontrada es estadísticamente significativa y no se debe al azar.

Es importante destacar que la correlación no implica causalidad. Aunque se observa una relación positiva entre el estilo laissez-faire y los resultados, no se puede afirmar que el estilo de liderazgo sea la única causa de los resultados observados. Otros factores, como la motivación de los empleados, la estructura organizativa y el contexto laboral, también pueden influir en los resultados obtenidos.

Además, es necesario considerar que el estilo laissez-faire puede tener diferentes efectos en diferentes contextos y situaciones organizativas. En algunas situaciones, la autonomía y la libertad otorgadas por el liderazgo laissez-faire pueden fomentar la creatividad y la iniciativa de los empleados, lo que puede traducirse en resultados positivos. Sin embargo, en otros casos, la falta de dirección y supervisión puede conducir a la falta de claridad, desmotivación y resultados subóptimos.

En resumen, los resultados de la prueba de correlación indican que existe una relación significativa y moderada entre el estilo de liderazgo laissez-faire y los resultados organizativos. Sin embargo, es fundamental considerar otros factores y contextos específicos para comprender completamente la naturaleza y el impacto de esta relación en los resultados obtenidos.

En resumen, los resultados obtenidos de las correlaciones presentadas en las Tablas 6, 7 y 8 muestran una relación significativa entre los estilos de liderazgo y los resultados de la organización medida en términos de eficacia y eficiencia. En particular, se observa que el estilo transformacional tiene la correlación más alta con los resultados ( $r = 0,402$ ), seguido por el estilo transaccional ( $r = 0,359$ ) y el estilo

laissez-faire ( $r = 0,282$ ). Estos resultados son coherentes con la teoría de liderazgo de Bernard Bass, que sugiere que los líderes transformacionales y transaccionales tienen un impacto positivo en los resultados organizacionales.

Sin embargo, se debe tener en cuenta la posible influencia de sesgos en las respuestas a los cuestionarios autoinformados, como se menciona en el estudio de Dulewicz y Higgs. Es posible que los participantes respondan a las expectativas de la autoridad o proporcionen respuestas socialmente deseables, lo que puede afectar la validez de los resultados (Dulewicz & Higgs, 2005). Por lo tanto, es importante considerar estos factores al interpretar los resultados de las correlaciones y tener en cuenta otras medidas de liderazgo, como la observación directa o la retroalimentación de los seguidores, para una evaluación más completa del liderazgo en la organización.

### **3.2. Discusión**

Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis específica a) de que los estilos de liderazgo directivo predominantes en el Gobierno Regional, Sede Central son el transaccional y Laissez-Faire. Además, se observó una presencia significativa del liderazgo transformacional. Estos hallazgos sugieren que en el Gobierno Regional existe una combinación de estilos de liderazgo, donde el enfoque transaccional se centra en la supervisión y el intercambio de recompensas, mientras que el liderazgo transformacional busca inspirar y empoderar a los seguidores.

En relación a la hipótesis específica b), los resultados revelaron que el nivel de motivación del desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque, en 2022 muestra variabilidad. Aunque la mayoría de los trabajadores se encuentran en los niveles de "alto" y "muy alto" de motivación, aún existen niveles "bajos" y "regulares". Estos hallazgos indican que hay espacio para mejorar la motivación de los servidores en la organización.

Al considerar la hipótesis específica c), se encontraron correlaciones significativas entre el estilo transformacional y los resultados en términos de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra, así como correlaciones moderadas entre el estilo transaccional y los resultados. Estos resultados respaldan la idea de que el liderazgo transformacional puede tener un impacto positivo en el desempeño laboral de los servidores, al fomentar un ambiente de trabajo motivador y comprometido. Por otro lado, la correlación relativamente baja entre el estilo Laissez-Faire y los resultados indica que un liderazgo pasivo y poco involucrado puede tener efectos negativos en la motivación y el desempeño laboral.

En términos teóricos, estos resultados son consistentes con la teoría del liderazgo transformacional de Bernard Bass, que destaca la importancia de inspirar y motivar a los seguidores para lograr un alto desempeño. Estudios anteriores han demostrado que el liderazgo transformacional puede tener efectos positivos en la motivación y el desempeño laboral en diversas organizaciones (Bass, 1985; Avolio y Yammarino, 2002). Por lo tanto, estos hallazgos respaldan la idea de que el estilo de liderazgo puede influir en la motivación y el desempeño de los servidores en el Gobierno Regional.

Es importante tener en cuenta que estos resultados son específicos del contexto del Gobierno Regional de Lambayeque, en 2022, y pueden estar influenciados por factores organizacionales y culturales particulares. Sin embargo, los hallazgos proporcionan información valiosa para el diseño de estrategias de liderazgo efectivas que promuevan un mayor nivel de motivación y desempeño laboral en el Gobierno Regional, así como en otros contextos organizacionales similares.

En relación al estudio de Gosgot Vallejos (2023) en el Gobierno Regional de Amazonas, que reveló un predominio de liderazgo medio y bajo, así como una gestión regular y deficiente, se evidencia un margen de mejora en el liderazgo y la gestión en los gobiernos regionales. Estos resultados son consistentes con nuestros propios hallazgos, los cuales señalan la necesidad de fortalecer el liderazgo como factor clave para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos institucionales. Además, encontramos una correlación significativa entre el liderazgo y la gestión administrativa, respaldando la importancia de esta relación. En concordancia con lo anterior, el estudio de Cornejo Hidalgo (2023) en el Gobierno Regional de Tumbes destaca la relevancia del liderazgo transformacional en relación con la calidad del servicio. Nuestros resultados también respaldan esta asociación, subrayando la importancia de un liderazgo transformacional sólido en los gobiernos regionales para mejorar la calidad de los servicios públicos. Estos hallazgos sugieren que implementar prácticas de liderazgo efectivas puede ser fundamental para lograr mejoras sustanciales en la calidad del servicio en el ámbito gubernamental. Asimismo, el estudio de Hernández (2023) sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chiclayo coincide con nuestros hallazgos en términos de la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo de los directivos. Ambas investigaciones revelan la necesidad de una gestión más efectiva y un liderazgo transformacional sólido para mejorar el desempeño organizacional. Además, la correlación negativa entre la percepción de liderazgo carismático y el desempeño organizacional respalda la importancia de un liderazgo efectivo en la mejora de la comunicación, la eficiencia y la utilización de recursos en el contexto de los gobiernos regionales.

Por otro lado, el estudio de Chumán Vásquez (2023) sobre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral en docentes de una institución educativa privada en Lima refuerza nuestros resultados al encontrar una correlación

moderada entre estas variables. Esto sugiere que el liderazgo transformacional directivo tiene un impacto positivo en la motivación laboral de los docentes, contribuyendo a un entorno laboral favorable y potencialmente mejorando la calidad educativa. Además, las dimensiones específicas del liderazgo transformacional directivo relacionadas con la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual también son consistentes con nuestras conclusiones. En línea con lo anterior, el estudio de García Checa (2022) sobre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Chiclayo encontró una relación significativa entre el liderazgo gerencial y el rendimiento laboral. Estos resultados respaldan nuestra afirmación de que un liderazgo efectivo es crucial para lograr un buen desempeño organizacional y alcanzar los objetivos institucionales. Además, los problemas identificados en cuanto a la falta de desarrollo adecuado en las actividades y la falta de motivación del personal en ese estudio podrían estar relacionados con los problemas de gestión y liderazgo que mencionamos previamente en los gobiernos regionales. En cuanto al estudio de Arévalo Ordoñez (2022) sobre el liderazgo y la gestión de equipos en una compañía de seguros en Perú, se encontró una correlación negativa débil y no significativa entre el liderazgo y la gestión de equipos. Estos hallazgos pueden indicar que, en el contexto específico de la compañía de seguros estudiada, otros factores pueden tener una influencia mayor en la relación entre el liderazgo y la gestión de equipos. Es importante reconocer que cada contexto organizativo puede presentar dinámicas únicas y que los resultados pueden variar en diferentes entornos.

Adicionalmente, los estudios de Luna Victoria Menacho (2021), Díaz Hernández (2021) y Negreiros Castillo (2021) proporcionan una perspectiva adicional sobre la relación entre el liderazgo y la motivación laboral en diferentes contextos organizativos. Estos estudios respaldan nuestros hallazgos anteriores sobre la importancia del liderazgo efectivo para fomentar la motivación y el desempeño laboral. El estudio de Luna Victoria Menacho (2021) realizado en la Municipalidad Provincial de Chiclayo destaca la relación existente entre la gestión administrativa y el liderazgo asertivo. Nuestros propios resultados respaldan esta relación, ya que encontramos que un liderazgo asertivo está asociado con niveles más altos de motivación laboral. Además, tanto el estudio de Luna Victoria Menacho como nuestros propios hallazgos

enfatan la importancia de mejorar la planificación, dirección y organización en las instituciones para lograr un mejor cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, el estudio de Díaz Hernández (2021) en la Micro Red Víctor Larco proporciona evidencia adicional sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral en profesionales de la salud. Este estudio respalda nuestros propios hallazgos al demostrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la motivación laboral de los profesionales de la salud. Ambos estudios resaltan la importancia de un liderazgo efectivo para fomentar la motivación y el desempeño laboral en el contexto específico de los equipos de seguimiento clínico. El estudio de Negreiros Castillo (2021) en una empresa privada de transporte pesado de Trujillo refuerza aún más nuestros hallazgos sobre la relación entre el liderazgo estratégico y la motivación laboral. Tanto este estudio como nuestros propios resultados indican que una dirección estratégica adecuada se asocia con niveles más altos de motivación laboral. Además, se destaca la importancia de implementar medidas de capacitación e integración para fortalecer las actividades de gestión y mejorar la adaptación funcional de los trabajadores, aspectos que también encontramos relevantes en nuestra investigación.

En el estudio de Valdivia Chávez (2020), se investigó la relación entre el liderazgo y el estrés laboral en una planta industrial en Lima Sur. A diferencia del presente estudio, no se encontró una correlación significativa entre el estilo de liderazgo y el estrés laboral en ese contexto específico. En contraste, el estudio de Flores Campos (2020) en una empresa de servicios de consultoría en Lima destaca la influencia positiva del liderazgo transformacional en el bienestar laboral de los empleados. Estos resultados respaldan nuestros propios hallazgos en cuanto a la importancia del liderazgo transformacional para mejorar la motivación y el desempeño laboral. Además, este estudio enfatiza la importancia de fomentar un clima laboral favorable y proporcionar apoyo a los empleados para promover su bienestar en el trabajo.

En resumen, los estudios revisados revelan una serie de convergencias y afinidades en relación con el liderazgo, la gestión y la motivación laboral en diversos contextos organizativos. Los resultados respaldan la importancia de un liderazgo efectivo, particularmente el liderazgo transformacional, para mejorar la gestión, la motivación laboral y el desempeño organizacional. Asimismo, se destaca la relevancia de fortalecer la planificación, dirección y organización en las instituciones para alcanzar

los objetivos institucionales. Es importante tener en cuenta las particularidades de cada contexto organizativo y considerar otros factores que puedan influir en las relaciones encontradas.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MEJORA DEL LIDERAZGO PARA ELEVAR LA  
MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GORE LAMBAYEQUE

<b>Contenido</b>	
Introducción .....	74
Curso 1: Fundamentos del Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses) .....	75
Curso 2: Comunicación y Colaboración Efectiva (Duración: 2 meses) .....	83
Curso 3: Innovación y Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses) .....	94
Curso 4: Desarrollo y Consolidación del Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses) .....	104
Evaluación .....	116

## Introducción

El presente programa de desarrollo de liderazgo transformacional surge como resultado de una exhaustiva investigación sobre los estilos de liderazgo en el Gobierno Regional de Lambayeque. Se ha identificado la necesidad de implementar un enfoque que promueva el liderazgo transformacional como medio para elevar la motivación laboral y mejorar el desempeño de los servidores públicos del GORE.

Basándonos en los hallazgos de diversos estudios sobre liderazgo y motivación laboral, como el trabajo de Bass (1985) que destaca la importancia de los líderes en la motivación y el desempeño de los empleados, y las investigaciones de Avolio y Yammarino (2002) que resaltan los efectos positivos del liderazgo transformacional en el compromiso y la satisfacción laboral, se ha diseñado este programa con el objetivo de potenciar el liderazgo transformacional en los líderes y gestores del Gobierno Regional.

El programa se estructura en cuatro cursos que abordan los fundamentos del liderazgo transformacional, la comunicación y colaboración efectiva, la innovación y liderazgo transformacional, y el desarrollo y consolidación del liderazgo transformacional. Cada curso se compone de módulos específicos que incorporan estrategias y actividades para fortalecer las competencias necesarias en los participantes.

Para garantizar la efectividad del programa, se han considerado las características de una propuesta de desarrollo de liderazgo transformacional exitosa, como la inclusión de actividades que fomenten la influencia idealizada, el enfoque en la motivación inspiracional, el estímulo de la estimulación intelectual y la personalización de las necesidades individuales de los participantes.

Mediante la implementación de este programa, se busca no solo mejorar la motivación laboral y el desempeño de los servidores públicos, sino también generar un impacto positivo en la cultura organizacional, promoviendo un liderazgo inspirador, colaborativo e innovador.

## **Curso 1: Fundamentos del Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses)**

### *Introducción al Curso 1: Fundamentos del Liderazgo Transformacional*

El Curso 1 del programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional se enfoca en sentar las bases sólidas del liderazgo transformacional, proporcionando a los participantes los conocimientos y habilidades fundamentales necesarios para convertirse en líderes inspiradores y motivadores. Durante un período de 2 meses, los participantes explorarán los conceptos esenciales del liderazgo transformacional y desarrollarán las competencias clave para su aplicación efectiva en el entorno laboral. En el Módulo 1, titulado "Introducción al liderazgo transformacional y sus fundamentos", se abordarán los conceptos básicos del liderazgo transformacional y se explorarán las características y atributos de los líderes transformacionales. Se incluirán actividades que fomenten la influencia idealizada, permitiendo a los participantes comprender cómo inspirar y ganar la confianza de sus seguidores. Además, se presentarán estrategias efectivas para motivar y generar un impacto positivo en el desempeño de los equipos de trabajo.

En el Módulo 2, denominado "Desarrollo de habilidades emocionales y sociales", se hará hincapié en el desarrollo de la inteligencia emocional y las habilidades sociales de los participantes. Se explorarán técnicas y herramientas para gestionar las emociones propias y de los demás, así como para fortalecer las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. La retroalimentación y la evaluación 360 grados se utilizarán como mecanismos de aprendizaje y crecimiento personal, brindando a los participantes la oportunidad de identificar sus fortalezas y áreas de mejora en el ámbito del liderazgo.

En el Módulo 3, titulado "Fomento del pensamiento estratégico", se trabajará en el desarrollo del pensamiento estratégico como una competencia clave para los líderes transformacionales. Se explorarán enfoques y técnicas para fomentar el pensamiento

creativo y la innovación en la toma de decisiones. Los participantes aprenderán a analizar situaciones complejas, identificar oportunidades y diseñar estrategias efectivas para lograr los objetivos organizacionales.

A lo largo del Curso 1, se promoverá la participación activa de los estudiantes a través de actividades prácticas, estudios de caso y discusiones grupales. Se fomentará el aprendizaje experiencial para garantizar la aplicación práctica de los conceptos y habilidades adquiridos. Asimismo, se utilizarán recursos de retroalimentación y evaluación 360 grados para facilitar el crecimiento individual y el desarrollo continuo de los participantes como líderes transformacionales.

El Curso 1 del programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional sienta las bases para el crecimiento y la transformación de los líderes en su búsqueda de inspirar y motivar a sus equipos de trabajo. Al adquirir los fundamentos necesarios, las habilidades emocionales y sociales, así como el pensamiento estratégico, los participantes estarán preparados para enfrentar los desafíos del liderazgo y crear un impacto significativo en sus organizaciones.

Objetivos del curso:

Curso 1: Fundamentos del Liderazgo Transformacional

Proporcionar a los participantes una comprensión profunda del liderazgo transformacional y sus fundamentos.

Desarrollar habilidades emocionales y sociales que les permitan establecer relaciones efectivas y motivadoras con su equipo.

Fomentar el pensamiento estratégico y la capacidad de tomar decisiones basadas en una visión a largo plazo.

Competencias a desarrollar por los participantes:

Influencia idealizada: Desarrollar la capacidad de inspirar y motivar a los demás a través de un liderazgo ejemplar.

Inteligencia emocional: Comprender y gestionar las emociones propias y de los demás para establecer relaciones efectivas.

Pensamiento estratégico: Adoptar un enfoque a largo plazo y tomar decisiones basadas en una visión clara.

## **Módulo 1: Introducción al liderazgo transformacional y sus fundamentos (2 semanas)**

### **Introducción**

El liderazgo transformacional es un enfoque poderoso que busca inspirar y motivar a los individuos para alcanzar su máximo potencial y lograr resultados excepcionales. En este módulo introductorio, exploraremos los fundamentos del liderazgo transformacional y su importancia en el ámbito organizacional.

El propósito de este módulo es brindar a los participantes una comprensión sólida de los conceptos clave del liderazgo transformacional y cómo estos pueden ser aplicados en su rol como líderes. A través de una combinación de teoría, análisis de casos y actividades prácticas, los participantes adquirirán los conocimientos y las habilidades necesarias para ejercer un liderazgo transformacional efectivo.

En las primeras semanas, nos centraremos en el concepto de influencia idealizada, que se refiere a la capacidad de los líderes para ser modelos a seguir y generar admiración en sus seguidores. Exploraremos cómo los líderes transformacionales logran esta influencia idealizada y cómo pueden fomentarla a través de actividades específicas.

Además, analizaremos las estrategias utilizadas por los líderes transformacionales para inspirar y motivar a sus seguidores. Estudiaremos ejemplos de líderes

destacados y examinaremos las prácticas que han adoptado para generar un impacto positivo en su entorno.

A lo largo del módulo, los participantes también tendrán la oportunidad de reflexionar sobre su propio estilo de liderazgo y cómo pueden aplicar los principios del liderazgo transformacional en su contexto laboral. Se les alentará a desarrollar habilidades prácticas que les permitan influir positivamente en su equipo, fomentar la motivación y generar un cambio significativo.

Al finalizar este módulo, los participantes estarán preparados para profundizar en los aspectos más avanzados del liderazgo transformacional, y contarán con las bases necesarias para comenzar a aplicar estos conceptos en su práctica de liderazgo. El conocimiento adquirido en este módulo sentará las bases para el desarrollo de un liderazgo transformacional efectivo y auténtico en los participantes.

### *Contenidos del Módulo 1: Introducción al liderazgo transformacional y sus fundamentos*

#### Semana 1: Actividades que fomenten la influencia idealizada

##### 1. Introducción al liderazgo transformacional

- Definición y concepto de liderazgo transformacional.
- Características y atributos del líder transformacional.
- Importancia de la influencia idealizada en el liderazgo transformacional.

##### 2. Modelos de liderazgo transformacional

- Revisión de diferentes modelos teóricos de liderazgo transformacional.
- Análisis de casos y ejemplos de líderes transformacionales en diversos ámbitos.
- Identificación de las prácticas y comportamientos clave de los líderes transformacionales.

##### 3. Actividades para fomentar la influencia idealizada

- Desarrollo de una visión compartida y atractiva.
- Creación de símbolos y rituales que refuercen los valores y metas del grupo.
- Ejercicios de inspiración y motivación para generar compromiso y entusiasmo.

## Semana 2: Estrategias para inspirar y motivar a los participantes

### 1. Motivación inspiracional

- Teorías de la motivación y su aplicación en el liderazgo transformacional.
- Identificación de los factores que impulsan la motivación de los individuos.
- Estrategias para inspirar y motivar a los seguidores, como el reconocimiento y la recompensa.

### 2. Comunicación efectiva y persuasión

- Habilidades de comunicación persuasiva en el liderazgo transformacional.
- Técnicas para transmitir mensajes claros, convincentes y motivadores.
- Uso de historias y metáforas para inspirar y generar conexión emocional.

### 3. Liderazgo por el ejemplo

- Importancia de ser un modelo a seguir como líder transformacional.
- Desarrollo de habilidades de autenticidad y congruencia.
- Prácticas para alinear los valores personales con los valores del grupo.

Durante el módulo, se combinarán lecturas teóricas, análisis de casos y ejercicios prácticos para explorar y aplicar los conceptos y estrategias del liderazgo transformacional. Los participantes tendrán la oportunidad de reflexionar sobre su propio estilo de liderazgo, identificar áreas de mejora y desarrollar habilidades para fomentar la influencia idealizada y motivar a sus seguidores.

## **Módulo 2: Desarrollo de habilidades emocionales y sociales (2 semanas)**

### **Introducción**

El liderazgo transformacional no se limita solo a las habilidades técnicas y cognitivas, sino que también requiere un alto nivel de inteligencia emocional y habilidades sociales. En el Módulo 2, nos adentraremos en el desarrollo de estas habilidades clave, que son fundamentales para establecer relaciones efectivas, fomentar la colaboración y promover un clima laboral positivo.

El objetivo principal de este módulo es proporcionar a los participantes las herramientas necesarias para fortalecer su inteligencia emocional y desarrollar habilidades sociales efectivas. Durante las dos semanas de duración, exploraremos en profundidad la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional y cómo puede influir en la motivación y el desempeño del equipo.

Una de las principales áreas de enfoque en este módulo será el desarrollo de la inteligencia emocional. Los participantes aprenderán a reconocer, comprender y regular sus propias emociones, así como a mostrar empatía hacia los demás. Exploraremos estrategias prácticas para aumentar la inteligencia emocional, como la gestión del estrés, el manejo de conflictos y la comunicación efectiva en situaciones emocionalmente cargadas.

Además, abordaremos el tema de las habilidades sociales, que son esenciales para establecer relaciones de confianza y construir un entorno de trabajo colaborativo. Los participantes aprenderán técnicas de comunicación efectiva, escucha activa y resolución de problemas en equipo. También se enfatizará la importancia de la retroalimentación y la evaluación 360 grados como herramientas para el crecimiento personal y el desarrollo del liderazgo.

A través de actividades prácticas, análisis de casos y discusiones en grupo, los participantes podrán aplicar y mejorar sus habilidades emocionales y sociales. Se les

animará a reflexionar sobre sus propias fortalezas y áreas de mejora en estas áreas, y a establecer planes de acción para su desarrollo continuo.

Al finalizar este módulo, los participantes habrán adquirido una mayor conciencia de sí mismos y de los demás, y contarán con las habilidades necesarias para establecer relaciones efectivas y fomentar un clima de trabajo positivo. Estas habilidades emocionales y sociales serán fundamentales para su práctica de liderazgo transformacional y les permitirán generar un impacto significativo en su entorno laboral.

### *Contenidos del Módulo 2: Desarrollo de habilidades emocionales y sociales*

#### Semana 1: Desarrollo de inteligencia emocional y habilidades sociales

##### 1. Introducción a la inteligencia emocional

- Definición de inteligencia emocional y su importancia en el liderazgo transformacional.
- Componentes de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.
- Identificación de las ventajas de desarrollar la inteligencia emocional en el contexto laboral.

##### 2. Autoconciencia emocional

- Reconocimiento y comprensión de las propias emociones.
- Técnicas para aumentar la autoconciencia emocional, como la meditación, la introspección y la autoevaluación.

##### 3. Autorregulación emocional

- Gestión efectiva de las emociones propias.
- Estrategias para controlar el estrés y manejar las emociones negativas.
- Prácticas de autodisciplina y autocontrol emocional.

#### 4. Motivación intrínseca

- Importancia de la motivación intrínseca en el liderazgo transformacional.
- Identificación de los factores que impulsan la motivación personal.
- Estrategias para fomentar la motivación intrínseca en uno mismo y en los demás.

#### Semana 2: Habilidades sociales y retroalimentación 360 grados

##### 1. Habilidades sociales efectivas

- Comunicación efectiva: escucha activa, claridad en la expresión y asertividad.
- Desarrollo de habilidades de negociación y resolución de conflictos.
- Construcción y mantenimiento de relaciones de confianza.

##### 2. Empatía y habilidades sociales

- Desarrollo de la empatía hacia los demás.
- Prácticas para comprender las necesidades y perspectivas de los demás.
- Habilidades sociales en la colaboración y el trabajo en equipo.

##### 3. Retroalimentación y evaluación 360 grados

- Importancia de la retroalimentación en el crecimiento personal y profesional.
- Técnicas para proporcionar retroalimentación efectiva y constructiva.
- Utilización de la evaluación 360 grados como herramienta de desarrollo y mejora.

##### 4. Desarrollo de habilidades de resiliencia

- Construcción de la resiliencia emocional y mental.
- Estrategias para superar los desafíos y adaptarse a situaciones adversas.
- Prácticas para mantener una actitud positiva y optimista.

A lo largo del módulo, se combinarán actividades prácticas, como ejercicios de autoevaluación, simulaciones de situaciones laborales y análisis de casos, con lecturas y discusiones grupales. Los participantes tendrán la oportunidad de aplicar

las estrategias y técnicas aprendidas en situaciones reales y recibir retroalimentación tanto de sus pares como de los instructores del curso.

## **Curso 2: Comunicación y Colaboración Efectiva (Duración: 2 meses)**

### *Introducción*

El Curso 2 del programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional se centra en el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración efectivas, reconocidas como pilares fundamentales para el éxito del liderazgo en cualquier organización. Durante un período de 2 meses, los participantes aprenderán a establecer y mantener una comunicación clara, empática y persuasiva, así como a fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en un entorno inclusivo y diverso.

En el Módulo 1, titulado "Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva", se pondrá énfasis en el desarrollo de las habilidades comunicativas necesarias para transmitir mensajes de manera efectiva y comprensible. Los participantes aprenderán técnicas para mejorar su expresión verbal y no verbal, así como a adaptar su comunicación según el contexto y las necesidades de los receptores. Además, se explorarán estrategias para crear entornos de aprendizaje y colaboración que fomenten la participación activa y el intercambio de ideas.

En el Módulo 2, denominado "Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo", se abordarán los aspectos clave para promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo en el ámbito laboral. Los participantes aprenderán a fomentar la participación activa, a delegar responsabilidades de manera efectiva y a promover la sinergia entre los miembros del equipo. Además, se destacará la importancia de la diversidad y la inclusión como elementos enriquecedores que contribuyen a la creatividad y al éxito colectivo.

En el Módulo 3, titulado "Retroalimentación y evaluación 360 grados", se explorarán estrategias para proporcionar y recibir retroalimentación de manera constructiva y efectiva. Los participantes aprenderán a utilizar herramientas de evaluación 360 grados para obtener una perspectiva integral de su desempeño y habilidades de liderazgo. Además, se enfocarán en el desarrollo de habilidades de resiliencia para

enfrentar los desafíos y superar los obstáculos que puedan surgir en el camino del liderazgo.

A lo largo del Curso 2, se fomentará la participación activa de los participantes a través de actividades prácticas, dinámicas de grupo y simulaciones de casos reales. Se promoverá el aprendizaje experiencial para permitir la aplicación práctica de las habilidades y conocimientos adquiridos. Asimismo, se proporcionarán recursos y herramientas para fortalecer la capacidad de los líderes transformacionales en la comunicación efectiva, la colaboración y la gestión de equipos.

El Curso 2 del programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional brinda a los participantes las herramientas necesarias para establecer relaciones sólidas, fomentar la colaboración y generar un impacto positivo a través de una comunicación clara y efectiva. Al dominar estas habilidades, los líderes transformacionales estarán preparados para enfrentar los retos de la interacción humana en el entorno laboral y liderar con éxito equipos diversos y colaborativos.

#### *Objetivos del Curso 2: Comunicación y Colaboración Efectiva*

- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva que permitan a los participantes transmitir mensajes claros, escuchar activamente y resolver conflictos de manera constructiva.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, promoviendo la sinergia y el logro de objetivos comunes.
- Mejorar la capacidad de dar y recibir retroalimentación de manera efectiva para impulsar el crecimiento individual y grupal.

#### ***Competencias a desarrollar por los participantes:***

- Desarrollar habilidades de comunicación efectiva que permitan a los participantes transmitir mensajes claros, escuchar activamente y resolver conflictos de manera constructiva.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, promoviendo la sinergia y el logro de objetivos comunes.
- Mejorar la capacidad de dar y recibir retroalimentación de manera efectiva para impulsar el crecimiento individual y grupal.

## **Módulo 1: Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva (2 semanas)**

### *Introducción al Módulo 1: Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva*

El Módulo 1 del curso se centra en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, un elemento fundamental para el liderazgo transformacional. La comunicación efectiva es esencial para establecer conexiones significativas con los seguidores, transmitir visiones inspiradoras y lograr resultados colaborativos en un entorno de trabajo.

Durante estas dos semanas, exploraremos los conceptos clave y las estrategias prácticas para mejorar nuestras habilidades de comunicación. El objetivo principal es aprender a expresar nuestras ideas y mensajes de manera clara, persuasiva y con impacto, al tiempo que fomentamos un ambiente de aprendizaje y colaboración en el equipo.

En la primera parte del módulo, nos enfocaremos en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva. Exploraremos las diferentes dimensiones de la comunicación, como la escucha activa, la claridad en la expresión verbal y no verbal, el uso de preguntas poderosas y la adaptación del mensaje al público objetivo. A través de ejercicios prácticos y retroalimentación constructiva, los participantes tendrán la oportunidad de mejorar su capacidad de comunicarse de manera clara y convincente.

En la segunda parte del módulo, nos adentraremos en la creación de entornos de aprendizaje y colaboración. Exploraremos estrategias para fomentar la participación activa, el intercambio de ideas y la construcción de relaciones sólidas dentro del equipo. También abordaremos la importancia de la escucha empática y la empatía como herramientas clave para crear un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

A lo largo del módulo, se presentarán casos prácticos, estudios de investigación y técnicas de comunicación efectiva utilizadas por líderes exitosos. Se alentará a los participantes a aplicar estos conocimientos en situaciones reales y a reflexionar sobre su propio estilo de comunicación.

El desarrollo de habilidades de comunicación efectiva y la creación de entornos de aprendizaje y colaboración son aspectos fundamentales para el liderazgo transformacional. Estas competencias nos permiten establecer una comunicación

abierta y honesta, generar confianza en los seguidores y promover la colaboración y el trabajo en equipo para lograr resultados significativos.

### *Contenidos del Módulo 1: Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva*

El Módulo 1 del curso se enfoca en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, que son fundamentales para el liderazgo transformacional. Durante estas dos semanas, exploraremos diferentes aspectos relacionados con la comunicación y aprenderemos estrategias prácticas para mejorar nuestras habilidades en esta área.

#### 1. Importancia de la comunicación efectiva:

- Comprender el papel crucial de la comunicación en el liderazgo y su impacto en el logro de resultados.
- Reconocer los beneficios de una comunicación efectiva en el establecimiento de relaciones sólidas y la construcción de equipos de trabajo cohesionados.

#### 2. Elementos clave de la comunicación efectiva:

- La importancia de la escucha activa y la empatía en la comunicación.
- Desarrollo de habilidades para expresar ideas de manera clara, concisa y persuasiva.
- Uso efectivo del lenguaje verbal y no verbal en la comunicación.

#### 3. Habilidades de comunicación verbal:

- Mejora de la capacidad para articular ideas de manera clara y coherente.
- Uso de técnicas de persuasión y argumentación para influir en los demás.
- Práctica de la comunicación verbal en diferentes contextos y situaciones.

#### 4. Habilidades de comunicación no verbal:

- Entender el impacto de la comunicación no verbal, como el lenguaje corporal, gestos y expresiones faciales.

- Desarrollo de habilidades para transmitir mensajes de manera efectiva a través de la expresión no verbal.

#### 5. Escucha activa y empatía:

- Aprender a escuchar de manera activa y receptiva, mostrando interés genuino en las opiniones y perspectivas de los demás.

- Desarrollo de habilidades para mostrar empatía y comprensión hacia los demás, fortaleciendo así las relaciones interpersonales.

#### 6. Adaptación del mensaje al público objetivo:

- Reconocer la importancia de adaptar el mensaje según el contexto y las necesidades del público.

- Desarrollo de habilidades para comunicarse de manera efectiva con diferentes grupos y personas con diversos estilos de comunicación.

Durante el módulo, se utilizarán una variedad de técnicas de aprendizaje, como estudios de casos, ejercicios de simulación y prácticas de comunicación. Además, se brindará retroalimentación constante para facilitar el crecimiento y el desarrollo de las habilidades de comunicación de los participantes.

El dominio de las habilidades de comunicación efectiva es esencial para el liderazgo transformacional, ya que permite transmitir visiones inspiradoras, generar confianza y motivar a los demás hacia la consecución de metas comunes. Al finalizar este módulo, los participantes estarán mejor preparados para comunicarse de manera efectiva y lograr un impacto positivo en su entorno profesional y personal.

### ***Módulo 2: Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo (2 semanas)***

#### *Introducción al Módulo 2: Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo*

En el Módulo 2 de nuestro programa de desarrollo de liderazgo transformacional, nos adentraremos en el fascinante mundo de la colaboración y el trabajo en equipo. Reconocemos que el liderazgo efectivo va más allá de las habilidades individuales, y

comprendemos la importancia de cultivar un entorno donde la colaboración florezca y los equipos funcionen de manera cohesionada.

Durante estas dos semanas, exploraremos estrategias y prácticas fundamentales para fomentar la colaboración efectiva y el trabajo en equipo. Nos sumergiremos en los aspectos clave que permiten a los líderes transformacionales construir equipos sólidos y lograr resultados excepcionales.

En primer lugar, examinaremos en profundidad la importancia de fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en el logro de los objetivos organizacionales. Comprenderemos cómo la colaboración activa entre los miembros del equipo conduce a una mayor creatividad, eficiencia y resolución de problemas más efectiva. Además, exploraremos las características distintivas de los equipos de alto rendimiento y cómo los líderes pueden fomentar un ambiente propicio para el trabajo en equipo.

A lo largo del módulo, también nos centraremos en estrategias prácticas para fomentar la colaboración efectiva. Estas estrategias incluirán el establecimiento de una visión y metas compartidas que inspiren y unifiquen al equipo, así como la promoción de una comunicación abierta y efectiva. Aprenderemos a desarrollar habilidades de colaboración, como la capacidad de negociación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, que son fundamentales para el éxito de cualquier equipo.

Además, abordaremos el tema de la diversidad y la inclusión en el trabajo en equipo. Reconoceremos la importancia de la diversidad y cómo puede enriquecer la toma de decisiones y la generación de ideas innovadoras. Exploraremos la promoción de un entorno inclusivo que valore y respete las diferencias individuales, alentando la participación activa de todos los miembros del equipo. Aprenderemos a apreciar la diversidad de pensamiento y enfoques, y cómo esto puede impulsar la creatividad y la innovación en el equipo.

Por último, nos centraremos en la construcción de equipos cohesionados. Analizaremos las diferentes etapas del desarrollo de un equipo y aprenderemos estrategias para fortalecer la cohesión y el vínculo entre los miembros. Además, exploraremos la gestión de conflictos y desafíos que pueden surgir en el contexto del trabajo en equipo. Aprenderemos habilidades de resolución de conflictos y técnicas para superar las barreras que puedan obstaculizar la colaboración efectiva.

A lo largo del módulo, se utilizarán enfoques prácticos, estudios de caso y dinámicas de grupo para brindar a los participantes una experiencia de aprendizaje enriquecedora. Al finalizar el módulo, los participantes estarán equipados con las competencias necesarias para liderar equipos colaborativos, promover la diversidad y la inclusión, y generar resultados superiores a través del trabajo conjunto.

### *Contenidos del Módulo 2: Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo*

Durante el Módulo 2, nos centraremos en el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo como pilares fundamentales del liderazgo transformacional. Durante estas dos semanas, exploraremos las estrategias y prácticas necesarias para promover la colaboración efectiva y la construcción de equipos cohesionados, así como la importancia de la diversidad y la inclusión en el contexto de trabajo.

#### 1. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo:

- Comprender la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en la consecución de los objetivos organizacionales.
- Explorar los beneficios de la colaboración, como el aumento de la creatividad, la eficiencia y la resolución de problemas más efectiva.
- Identificar las características de los equipos de alto rendimiento y cómo fomentar un ambiente propicio para el trabajo en equipo.

#### 2. Estrategias para fomentar la colaboración efectiva:

- Establecer una visión y metas compartidas que inspiren y unifiquen al equipo.
- Fomentar la comunicación abierta y efectiva, promoviendo la escucha activa y el intercambio de ideas.
- Desarrollar habilidades de colaboración, como la capacidad de negociación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones en equipo.

#### 3. Promoción de la diversidad y la inclusión en el equipo:

- Reconocer la importancia de la diversidad en el equipo y cómo puede generar mejores resultados.
- Fomentar un entorno inclusivo que valore y respete las diferencias individuales, promoviendo la participación activa de todos los miembros.
- Cultivar la apreciación de la diversidad de pensamiento y enfoques, fomentando la creatividad y la innovación.

#### 4. Construcción de equipos cohesionados:

- Identificar las etapas del desarrollo del equipo y aplicar estrategias para fortalecer la cohesión y el vínculo entre los miembros.
- Fomentar el establecimiento de relaciones de confianza y apoyo mutuo dentro del equipo.
- Utilizar herramientas y técnicas para fortalecer la colaboración, como la asignación de roles y responsabilidades claras y la celebración de logros colectivos.

#### 5. Gestión de conflictos y desafíos en el trabajo en equipo:

- Desarrollar habilidades de resolución de conflictos y manejo de situaciones desafiantes dentro del equipo.
- Identificar y abordar posibles barreras para la colaboración efectiva, como la falta de comunicación, la falta de confianza o la resistencia al cambio.
- Promover la mentalidad de aprendizaje y la capacidad de adaptación frente a los desafíos del trabajo en equipo.

Durante este módulo, se utilizarán enfoques prácticos, estudios de caso y dinámicas de grupo para que los participantes adquieran las competencias necesarias para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo de manera efectiva. Al finalizar el módulo, los participantes estarán mejor preparados para liderar equipos colaborativos, promover la diversidad y la inclusión, y generar resultados superiores a través del trabajo conjunto.

### ***Módulo 3: Retroalimentación y evaluación 360 grados (2 semanas)***

### *Introducción al Módulo 3: Retroalimentación y evaluación 360 grados*

En el Módulo 3 de nuestro programa de desarrollo de liderazgo transformacional, nos adentraremos en el poderoso proceso de retroalimentación y evaluación 360 grados. Reconocemos que el crecimiento y el desarrollo personal son componentes esenciales para convertirse en un líder transformacional efectivo. Este módulo se enfoca en dos aspectos clave: la retroalimentación como herramienta de crecimiento y el desarrollo de habilidades de resiliencia.

Durante estas dos semanas, exploraremos cómo la retroalimentación y la evaluación 360 grados pueden impulsar el desarrollo personal y profesional de los líderes transformacionales. Comprenderemos la importancia de recibir diferentes perspectivas y opiniones para obtener una imagen completa de nuestro desempeño y áreas de mejora.

En primer lugar, nos sumergiremos en el proceso de retroalimentación y evaluación 360 grados. Exploraremos cómo este enfoque multidireccional nos brinda información valiosa sobre nuestras fortalezas y áreas de desarrollo a través de la participación de múltiples personas, como superiores, colegas y subordinados. Aprenderemos cómo dar y recibir retroalimentación constructiva de manera efectiva, estableciendo un ambiente de confianza y apertura. Además, exploraremos la importancia de utilizar la retroalimentación como una oportunidad de crecimiento personal y profesional, aprovechando los comentarios para impulsar mejoras y desarrollar nuestras competencias de liderazgo transformacional.

En segundo lugar, nos enfocaremos en el desarrollo de habilidades de resiliencia. Reconocemos que el liderazgo transformacional puede ser desafiante y exigente, y es fundamental contar con la capacidad de adaptarse y recuperarse de las dificultades. Aprenderemos estrategias prácticas para fortalecer nuestra resiliencia emocional, mental y física, permitiéndonos enfrentar y superar obstáculos con mayor eficacia. Exploraremos cómo la resiliencia nos ayuda a mantener la motivación, la perseverancia y el equilibrio en situaciones de presión y cambio, lo cual es fundamental para liderar de manera efectiva en entornos dinámicos.

Durante este módulo, se utilizarán diversos métodos de aprendizaje, como ejercicios prácticos, análisis de casos y reflexiones personales, para brindar a los participantes una experiencia enriquecedora. Al finalizar el módulo, los participantes habrán desarrollado una comprensión profunda de la retroalimentación y la evaluación 360 grados como herramientas de crecimiento, así como habilidades de resiliencia que les permitirán enfrentar los desafíos del liderazgo transformacional de manera efectiva.

### *Contenidos del Módulo 3: Retroalimentación y evaluación 360 grados*

#### Semana 1: Retroalimentación y evaluación 360 grados

- Importancia de la retroalimentación en el desarrollo personal y profesional.
- Concepto y características de la evaluación 360 grados.
- Proceso de implementación de la evaluación 360 grados.
- Identificación de los participantes clave en el proceso de evaluación.
- Cómo proporcionar y recibir retroalimentación constructiva.
- Estrategias para aprovechar la retroalimentación como oportunidad de crecimiento.
- Elaboración de un plan de acción basado en los resultados de la evaluación 360 grados.

#### Semana 2: Desarrollo de habilidades de resiliencia

- Definición y comprensión de la resiliencia en el contexto del liderazgo transformacional.
- Identificación de los factores que influyen en la resiliencia.
- Estrategias para fortalecer la resiliencia emocional, mental y física.
- Gestión eficaz del estrés y la presión en el liderazgo transformacional.
- Cultivo de una mentalidad resiliente y positiva.

- Aplicación de la resiliencia en situaciones de cambio y adversidad.
- Elaboración de un plan personal de desarrollo de la resiliencia.

Durante este módulo, se utilizarán diversas metodologías de aprendizaje, como estudios de caso, ejercicios prácticos, discusiones en grupo y reflexiones individuales. Los participantes tendrán la oportunidad de aplicar los conceptos aprendidos en su contexto profesional y recibirán retroalimentación continua para impulsar su crecimiento y desarrollo.

Se espera que al finalizar el módulo, los participantes hayan adquirido una comprensión profunda de la importancia de la retroalimentación y la evaluación 360 grados en el desarrollo del liderazgo transformacional. Además, habrán desarrollado habilidades de resiliencia que les permitirán enfrentar los desafíos y presiones propios del rol de líder transformacional, fortaleciendo su capacidad para adaptarse, recuperarse y seguir creciendo en su camino hacia un liderazgo efectivo.

### **Curso 3: Innovación y Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses)**

#### Introducción al Curso 3: Innovación y Liderazgo Transformacional

El Curso 3 del programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional se enfoca en el impulso de la innovación y el desarrollo de habilidades de liderazgo que fomenten la creatividad y el cambio positivo en el entorno laboral. Durante un período de 2 meses, los participantes explorarán estrategias para estimular la innovación, asumir proyectos desafiantes y recibir mentoría y coaching para potenciar su capacidad de liderazgo transformacional.

En el Módulo 1, titulado "Estimulación de la innovación y la creatividad", se brindarán herramientas y enfoques para fomentar un ambiente propicio para la generación de ideas innovadoras. Los participantes aprenderán a promover la creatividad en sí mismos y en sus equipos, desarrollando habilidades para la resolución de problemas, el pensamiento lateral y la aplicación de enfoques disruptivos. Asimismo, se abordará el modelado del comportamiento transformacional, destacando la importancia de los líderes como modelos a seguir en el impulso de la innovación.

En el Módulo 2, denominado "Asignación de proyectos desafiantes", se explorarán estrategias para asignar proyectos que desafíen y estimulen el crecimiento y desarrollo de los participantes. Los líderes transformacionales aprenderán a identificar oportunidades de liderazgo real que permitan a los miembros del equipo enfrentar desafíos significativos y desarrollar nuevas habilidades. Se fomentará la toma de riesgos, la capacidad de adaptación y la búsqueda de soluciones innovadoras como parte fundamental del proceso de liderazgo.

En el Módulo 3, titulado "Mentoría y coaching", se resaltarán la importancia de la mentoría y el coaching en el desarrollo de líderes transformacionales. Los participantes recibirán orientación y apoyo individualizado para fortalecer sus habilidades de liderazgo, identificar áreas de mejora y establecer metas claras de desarrollo. Se implementarán programas de capacitación y desarrollo personalizados, adaptados a las necesidades específicas de cada participante, con el objetivo de potenciar su crecimiento y maximizar su potencial como líderes transformacionales.

A lo largo del Curso 3, se fomentará la participación activa de los participantes en dinámicas de aprendizaje experiencial, estudios de casos y análisis de situaciones reales. Se promoverá la colaboración entre los participantes, fomentando el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva. Asimismo, se proporcionarán recursos y herramientas para fortalecer la capacidad de liderazgo en el ámbito de la innovación y el cambio positivo.

El Curso 3 del programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional prepara a los participantes para liderar la transformación y la innovación en sus organizaciones. Al estimular la creatividad, asumir proyectos desafiantes y recibir mentoría y coaching, los líderes transformacionales adquieren las habilidades y el enfoque necesarios para generar un impacto positivo, impulsar la innovación y liderar el cambio hacia un futuro exitoso.

#### Objetivos del Curso 3: Innovación y Liderazgo Transformacional

- Estimular la innovación y la creatividad en los participantes, brindando herramientas y enfoques para generar ideas y soluciones originales.
- Desarrollar la capacidad de asumir proyectos desafiantes y liderar el cambio organizacional.
- Proporcionar mentoría y coaching personalizado para fortalecer las habilidades de liderazgo y promover el crecimiento individual.

#### Competencias a desarrollar por los participantes:

- Creatividad e innovación: Estimular la generación de ideas originales y aplicar enfoques innovadores en la resolución de problemas.
- Liderazgo en proyectos desafiantes: Asumir desafíos significativos y liderar el cambio organizacional.
- Mentoría y coaching: Buscar apoyo y orientación para el desarrollo personal y profesional, así como brindar mentoría a otros.

## **Módulo 1: Estimulación de la innovación y la creatividad (2 semanas)**

Introducción al Módulo 1: Estimulación de la innovación y la creatividad

El Módulo 1 del programa se centra en uno de los pilares fundamentales del liderazgo transformacional: la estimulación de la innovación y la creatividad. En un mundo en constante cambio y evolución, es crucial que los líderes transformacionales sean capaces de fomentar un entorno propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones creativas. Este módulo tiene como objetivo proporcionar a los participantes las herramientas y estrategias necesarias para estimular la innovación y la creatividad tanto en sí mismos como en los miembros de su equipo.

Durante las dos semanas de este módulo, exploraremos a fondo el concepto de innovación y su relación con el liderazgo transformacional. Analizaremos las características de los líderes transformacionales que actúan como catalizadores de la innovación en sus organizaciones. Además, nos adentraremos en el proceso creativo y exploraremos técnicas y enfoques para estimular la generación de ideas originales y disruptivas.

El primer componente de este módulo se enfoca en la estimulación de la innovación. A través de una variedad de actividades y dinámicas de grupo, los participantes aprenderán a crear un entorno que fomente la creatividad y el pensamiento innovador. Se explorarán estrategias para promover la libertad de expresión, el intercambio de ideas y la colaboración entre los miembros del equipo. Además, se abordarán técnicas para superar los obstáculos comunes a la innovación y se proporcionarán herramientas prácticas para generar un flujo constante de ideas innovadoras.

El segundo componente de este módulo se centra en el modelado del comportamiento transformacional. Los líderes transformacionales desempeñan un papel fundamental al servir como modelos a seguir para sus seguidores. En esta sección, los participantes explorarán cómo su propio comportamiento puede influir en la creatividad y la innovación de su equipo. Se examinarán las cualidades y actitudes de los líderes transformacionales que inspiran a otros a alcanzar niveles más altos de rendimiento y a adoptar un enfoque innovador en su trabajo.

A lo largo del módulo, se utilizarán estudios de casos, ejercicios prácticos y discusiones en grupo para profundizar en los conceptos y facilitar el aprendizaje interactivo. Los participantes tendrán la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales y recibirán retroalimentación para mejorar sus

habilidades de estimulación de la innovación y el modelado del comportamiento transformacional.

Al finalizar este módulo, se espera que los participantes hayan desarrollado una comprensión sólida de cómo fomentar la innovación y la creatividad en su rol de líderes transformacionales. Además, habrán adquirido las habilidades y estrategias necesarias para influir positivamente en el comportamiento y la mentalidad de sus seguidores, creando un entorno de trabajo propicio para la generación de ideas innovadoras y el logro de resultados sobresalientes.

### *Contenidos del Módulo 1: Estimulación de la innovación y la creatividad*

#### Semana 1:

1. Introducción a la estimulación de la innovación y la creatividad
  - Definición de innovación y creatividad
  - Importancia de la innovación en el liderazgo transformacional
2. Características de los líderes transformacionales como impulsores de la innovación
  - Inspiración y visión compartida
  - Fomento de la autonomía y la toma de riesgos
  - Apoyo al aprendizaje continuo y la experimentación
3. Creación de un entorno favorable a la creatividad
  - Cultura organizacional que promueva la creatividad
  - Estimulación de la diversidad de ideas y perspectivas
  - Fomento de la colaboración y el intercambio de conocimientos
4. Técnicas y herramientas para generar ideas innovadoras
  - Tormenta de ideas (brainstorming)
  - Pensamiento lateral y asociativo
  - Design thinking y prototipado rápido

#### Semana 2:

1. Modelado del comportamiento transformacional como catalizador de la innovación
  - Rol del líder como modelo a seguir
  - Comunicación efectiva y transmisión de valores y creencias
  - Creación de una cultura de confianza y apertura al cambio
2. Fomento de la creatividad individual y colectiva
  - Estimulación de la autonomía y la iniciativa

- Reconocimiento y recompensa de ideas innovadoras
- Promoción de la experimentación y el aprendizaje a partir del fracaso

### 3. Liderazgo transformacional en equipos multidisciplinares

- Gestión de la diversidad de habilidades y perspectivas
- Facilitación del trabajo en equipo y la colaboración
- Promoción de la sinergia y la integración de ideas

### 4. Evaluación y seguimiento de la innovación

- Métricas y herramientas para medir el impacto de la innovación
- Retroalimentación continua y ajustes en el proceso de innovación
- Aprendizaje organizacional y mejora continua

Durante este módulo, los participantes tendrán la oportunidad de explorar conceptos teóricos relacionados con la estimulación de la innovación y la creatividad, así como de participar en actividades prácticas que les permitan aplicar estas ideas en su contexto laboral. Se fomentará la reflexión, el intercambio de experiencias y la discusión en grupo para enriquecer el aprendizaje.

## **Módulo 2: Asignación de proyectos desafiantes (2 semanas)**

### *Introducción al Módulo 2: Asignación de proyectos desafiantes*

El Módulo 2 del programa de desarrollo de liderazgo transformacional se centra en la asignación de proyectos desafiantes como una estrategia efectiva para potenciar el crecimiento y el desarrollo de los participantes. Este módulo de dos semanas proporcionará a los líderes en formación la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos en contextos reales y significativos.

Durante este módulo, los participantes serán desafiados a asumir proyectos complejos y de alto impacto. Estas asignaciones desafiantes les permitirán poner en práctica sus habilidades de liderazgo, toma de decisiones, resolución de problemas y gestión de equipos. Además, les brindarán la oportunidad de enfrentarse a situaciones difíciles y adquirir experiencia valiosa que fortalecerá su capacidad de liderazgo transformacional.

Una de las características clave de este módulo es la oportunidad de experimentar el liderazgo real. Los participantes serán responsables de liderar equipos multidisciplinarios, establecer metas claras, asignar roles y responsabilidades, y gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto. Esto les permitirá desarrollar y demostrar habilidades de liderazgo prácticas, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas y la gestión de conflictos.

Además de la asignación de proyectos desafiantes, se brindarán herramientas y técnicas para el seguimiento y la evaluación del progreso. La retroalimentación y la evaluación continua serán elementos fundamentales para el aprendizaje y el crecimiento de los participantes. A través de esta retroalimentación, podrán identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y ajustar su enfoque de liderazgo para lograr resultados sobresalientes.

En resumen, el Módulo 2 proporcionará a los participantes la oportunidad de enfrentar desafíos reales, adquirir experiencia práctica en el liderazgo de proyectos y fortalecer sus habilidades de toma de decisiones y gestión de equipos. A través de la asignación de proyectos desafiantes y la experiencia de liderazgo real, los participantes estarán mejor preparados para enfrentar los retos del mundo empresarial y ejercer un liderazgo transformacional efectivo.

### *Contenidos del Módulo 2: Asignación de proyectos desafiantes*

El Módulo 2 del programa de desarrollo de liderazgo transformacional se centra en la asignación de proyectos desafiantes como una estrategia para potenciar el crecimiento y desarrollo de los participantes. Durante este módulo de dos semanas, se abordarán los siguientes contenidos:

1. Asignación de proyectos desafiantes:

- Identificación y selección de proyectos desafiantes que requieran habilidades de liderazgo transformacional.
- Definición clara de los objetivos, alcance y entregables de cada proyecto.
- Asignación de roles y responsabilidades a los participantes, considerando sus fortalezas y áreas de desarrollo.
- Establecimiento de plazos y seguimiento del progreso del proyecto.

2. Oportunidades de liderazgo real:

- Exposición a situaciones de liderazgo real en el contexto de los proyectos asignados.
- Desarrollo y aplicación de habilidades de liderazgo, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la delegación y la gestión de conflictos.
- Supervisión y dirección de equipos multidisciplinarios, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo.
- Gestión de recursos y resolución de problemas en tiempo real.

3. Desarrollo de habilidades de gestión de proyectos:

- Conocimientos y técnicas fundamentales de gestión de proyectos, incluyendo la planificación, el seguimiento y el control.
- Identificación y gestión de riesgos en el contexto de los proyectos desafiantes.
- Uso de herramientas y software de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y el rendimiento.

4. Evaluación y aprendizaje continuo:

- Implementación de mecanismos de retroalimentación y evaluación continua para mejorar el desempeño del proyecto y el desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Análisis de lecciones aprendidas y buenas prácticas en la gestión de proyectos.
- Identificación de oportunidades de mejora y desarrollo personal en función de la experiencia adquirida.

El objetivo de este módulo es proporcionar a los participantes la oportunidad de enfrentar desafíos reales y aplicar sus habilidades de liderazgo en proyectos significativos. La asignación de proyectos desafiantes les permitirá desarrollar competencias clave, como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la resolución

de problemas en un entorno dinámico y exigente. Además, brindará oportunidades para el aprendizaje y la mejora continua a través de la evaluación y retroalimentación constante.

### **Programación semanal**

A continuación, se presenta una propuesta de programación de actividades por semanas para el Módulo 2: Asignación de proyectos desafiantes, con una duración de 2 semanas:

Semana 1:

Día 1: Introducción al módulo y presentación de los proyectos desafiantes.

Día 2: Definición clara de objetivos, alcance y entregables de los proyectos.

Día 3: Asignación de roles y responsabilidades a los participantes.

Día 4: Establecimiento de plazos y planificación del proyecto.

Día 5: Sesión de seguimiento y revisión del progreso del proyecto.

Semana 2:

Día 1: Exposición a situaciones de liderazgo real en el contexto de los proyectos.

Día 2: Desarrollo y aplicación de habilidades de liderazgo en la gestión de equipos multidisciplinares.

Día 3: Gestión de recursos y resolución de problemas en tiempo real.

Día 4: Uso de herramientas y software de gestión de proyectos.

Día 5: Evaluación final del proyecto, análisis de lecciones aprendidas y cierre del módulo.

Durante estas dos semanas, los participantes trabajarán activamente en la ejecución de los proyectos desafiantes asignados, aplicando sus habilidades de liderazgo transformacional y adquiriendo experiencia práctica en la gestión de proyectos. Se llevarán a cabo sesiones de seguimiento y evaluación periódicas para brindar retroalimentación y guiar el desarrollo de los participantes. Además, se fomentará la colaboración y el trabajo en equipo a través de la interacción y el intercambio de conocimientos entre los miembros del grupo.

Es importante destacar que esta programación puede ajustarse según las necesidades y características específicas del programa de desarrollo de liderazgo transformacional.

### **Módulo 3: Mentoría y coaching (2 semanas)**

Introducción:

El Módulo 3 del programa de desarrollo de liderazgo transformacional se enfoca en la mentoría y el coaching, dos herramientas fundamentales para el crecimiento y el desarrollo de líderes efectivos. Durante dos semanas, los participantes tendrán la oportunidad de explorar en profundidad estas prácticas y comprender su impacto en el desarrollo personal y profesional.

La mentoría y el coaching son enfoques que permiten a los líderes trabajar de cerca con otros individuos para ayudarles a alcanzar su máximo potencial. Estas prácticas se basan en el establecimiento de relaciones de confianza y el compromiso de apoyar el crecimiento y el desarrollo de los demás. A través de la mentoría, los líderes pueden compartir su experiencia, conocimientos y perspectivas, brindando orientación y consejo a aquellos que buscan su guía. Por otro lado, el coaching se centra en el proceso de hacer preguntas poderosas, desafiar creencias limitantes y fomentar el autodescubrimiento y la autorreflexión.

Durante este módulo, los participantes explorarán los fundamentos teóricos de la mentoría y el coaching, así como las mejores prácticas y técnicas utilizadas en estos enfoques. Se les brindará la oportunidad de desarrollar habilidades clave, como la escucha activa, la empatía y la capacidad de hacer preguntas poderosas. Además, se destacará la importancia de establecer metas claras y alinear las acciones con los valores y objetivos personales.

A lo largo de las dos semanas, los participantes también explorarán el papel de los programas de capacitación y desarrollo en el apoyo al liderazgo transformacional. Se analizarán los distintos enfoques y estrategias utilizados en estos programas, así como la forma en que pueden complementar y fortalecer la mentoría y el coaching.

Al finalizar este módulo, los participantes estarán equipados con las herramientas y habilidades necesarias para desempeñar un papel activo en la mentoría y el coaching, así como para diseñar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo efectivos dentro de sus organizaciones.

*Desarrollo de los contenidos del Módulo 3: Mentoría y coaching*

Semana 1:

Tema 1: Fundamentos de la mentoría y el coaching

- Definición y diferencias entre mentoría y coaching

- Beneficios y objetivos de la mentoría y el coaching en el desarrollo del liderazgo transformacional

- Ética y responsabilidades del mentor y el coach

Tema 2: Habilidades de mentoría y coaching

- Escucha activa y empatía en la mentoría y el coaching

- Habilidades de comunicación efectiva: preguntas poderosas, reflejo y reencuadre

- Construcción de relaciones de confianza en la mentoría y el coaching

Tema 3: Proceso de mentoría y coaching

- Fases del proceso de mentoría y coaching: establecimiento de metas, exploración, planificación, acción y evaluación

- Técnicas y herramientas utilizadas en cada fase

- Seguimiento y cierre de la mentoría y el coaching

Semana 2:

Tema 4: Programas de capacitación y desarrollo

- Importancia de los programas de capacitación y desarrollo en el liderazgo transformacional

- Diseño y estructura de los programas de capacitación y desarrollo

- Integración de la mentoría y el coaching en los programas de capacitación y desarrollo

Tema 5: Evaluación y mejora continua

- Evaluación de la efectividad de la mentoría y el coaching

- Retroalimentación y ajustes necesarios en el proceso de mentoría y coaching

- Mejora continua de los programas de capacitación y desarrollo

Tema 6: Casos prácticos y ejercicios de aplicación

- Análisis y discusión de casos prácticos de mentoría y coaching en diferentes contextos organizacionales

- Prácticas de mentoría y coaching en parejas o grupos pequeños

- Reflexión personal y retroalimentación de la experiencia de mentoría y coaching

Los contenidos de este módulo proporcionarán a los participantes las bases teóricas, habilidades prácticas y conocimientos aplicados necesarios para llevar a cabo procesos de mentoría y coaching efectivos. Además, se explorarán los componentes esenciales de los programas de capacitación y desarrollo, destacando cómo la mentoría y el coaching pueden integrarse en dichos programas para potenciar el crecimiento y desarrollo de los líderes.

## **Curso 4: Desarrollo y Consolidación del Liderazgo Transformacional (Duración: 2 meses)**

Introducción:

El Curso 4: Desarrollo y Consolidación del Liderazgo Transformacional, con una duración de dos meses, tiene como objetivo fortalecer y consolidar el liderazgo transformacional de los participantes, brindándoles las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos inherentes al rol de liderazgo (Johnson & Johnson, 2020; Avolio & Yammarino, 2013). Este curso representa una fase crucial en el programa de mejora del liderazgo en la sede del Gobierno Regional Lambayeque.

A lo largo del curso, los participantes se sumergirán en tres módulos de aprendizaje cuidadosamente diseñados. El Módulo 1 se enfoca en el desarrollo de habilidades de resiliencia, fundamental para enfrentar las adversidades y superar obstáculos en el entorno laboral (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Este módulo permitirá a los participantes adquirir la capacidad de mantener una actitud resiliente, gestionar el estrés y adaptarse de manera efectiva a los cambios, fortaleciendo así su liderazgo en situaciones difíciles.

En el Módulo 2, se promueve la práctica deliberada, brindando a los participantes la oportunidad de perfeccionar y consolidar sus habilidades de comunicación efectiva (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013). A través de actividades prácticas y ejercicios de simulación, los participantes mejorarán su capacidad para expresar sus ideas de manera clara, persuasiva y empática, facilitando así una comunicación fluida y efectiva con su equipo de trabajo y otros colaboradores.

Finalmente, el Módulo 3 se centrará en la importancia de la retroalimentación y la evaluación 360 grados, así como en la construcción de una cultura de confianza en el entorno laboral (Conger & Kanungo, 1998; Bass & Riggio, 2006). Los participantes aprenderán a recibir y utilizar de manera constructiva la retroalimentación proveniente de diversas fuentes, lo que les permitirá identificar áreas de mejora y potenciar su desarrollo como líderes transformacionales. Además, se fomentará la creación de un ambiente de trabajo basado en la confianza, donde se promueva la colaboración y el intercambio abierto de ideas entre los miembros del equipo.

Al concluir el Curso 4, se espera que los participantes hayan consolidado su liderazgo transformacional y estén preparados para liderar de manera efectiva, inspiradora y confiable. Esta etapa representa un hito significativo en el camino hacia la excelencia en el liderazgo, impulsando a los participantes a alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera destacada al Gobierno Regional Lambayeque.

Objetivos del Curso 4: Desarrollo y Consolidación del Liderazgo Transformacional:

1. Desarrollar habilidades de resiliencia: El objetivo principal es fortalecer la capacidad de los participantes para enfrentar desafíos y superar obstáculos en el entorno laboral, manteniendo una actitud resiliente y adaptativa.

2. Practicar deliberadamente habilidades de comunicación efectiva: Se busca que los participantes perfeccionen y consoliden sus habilidades de comunicación, aprendiendo a expresar ideas de manera clara, persuasiva y empática, facilitando así una comunicación efectiva con su equipo de trabajo y otros colaboradores.

3. Fomentar la retroalimentación y la evaluación 360 grados: El objetivo es promover la utilización constructiva de la retroalimentación proveniente de diversas fuentes, permitiendo a los participantes identificar áreas de mejora y potenciar su desarrollo como líderes transformacionales. Además, se busca construir una cultura de confianza en el entorno laboral.

Competencias a desarrollar en el Curso 4:

1. Resiliencia: Los participantes adquirirán habilidades para manejar el estrés, adaptarse a los cambios y superar adversidades en el entorno laboral, fortaleciendo así su liderazgo en situaciones desafiantes.

2. Comunicación efectiva: Se buscará mejorar las habilidades de comunicación verbal y no verbal, permitiendo a los participantes transmitir sus ideas de manera clara, persuasiva y empática, facilitando una comunicación fluida con su equipo y otros colaboradores.

3. Retroalimentación y evaluación: Los participantes aprenderán a recibir y utilizar de manera constructiva la retroalimentación proveniente de diversas fuentes, identificando áreas de mejora y potenciando su crecimiento y desarrollo como líderes

transformacionales. Además, se fomentará la capacidad de brindar retroalimentación efectiva a los demás.

4. Construcción de una cultura de confianza: Los participantes serán incentivados a crear un ambiente de trabajo basado en la confianza, donde se promueva la colaboración, el intercambio abierto de ideas y la construcción de relaciones sólidas y positivas entre los miembros del equipo.

Estos objetivos y competencias contribuirán al fortalecimiento y consolidación del liderazgo transformacional de los participantes, preparándolos para liderar de manera efectiva, inspiradora y confiable en el entorno laboral.

## Módulo 1: Desarrollo de habilidades de resiliencia (2 semanas)

### Introducción al Módulo 1: Desarrollo de habilidades de resiliencia

El Módulo 1 del curso se centra en el desarrollo de habilidades de resiliencia, que son fundamentales para enfrentar los desafíos y adversidades que surgen en el ámbito del liderazgo transformacional. La resiliencia es la capacidad de adaptarse y recuperarse rápidamente frente a situaciones de presión, estrés y cambio, permitiendo a los líderes mantenerse firmes y perseverar en la búsqueda de sus metas y objetivos.

Durante estas dos semanas, exploraremos las diferentes dimensiones de la resiliencia y proporcionaremos herramientas y estrategias prácticas para fortalecerla. El objetivo principal es ayudar a los participantes a desarrollar una mentalidad resiliente que les permita enfrentar los desafíos con confianza, aprender de las experiencias adversas y mantener una actitud positiva y proactiva frente a la adversidad.

Además del desarrollo de habilidades de resiliencia, también abordaremos la importancia de los programas de desarrollo de liderazgo en el fortalecimiento de esta competencia. Los programas de desarrollo de liderazgo ofrecen oportunidades únicas para adquirir conocimientos, habilidades y experiencias que promueven la resiliencia y el crecimiento personal. Exploraremos cómo estos programas pueden contribuir al desarrollo de líderes resilientes y cómo se pueden diseñar e implementar de manera efectiva.

A lo largo de este módulo, los participantes participarán en actividades prácticas, estudios de caso y reflexiones personales para profundizar su comprensión de la resiliencia y su aplicación en el contexto del liderazgo transformacional. Asimismo, se fomentará el intercambio de ideas y experiencias entre los participantes para enriquecer el aprendizaje colectivo y proporcionar una perspectiva diversa sobre la resiliencia y su importancia en el liderazgo efectivo.

### Contenidos del Módulo 1: Desarrollo de habilidades de resiliencia

#### Semana 1:

Tema: Introducción a la resiliencia y su importancia en el liderazgo transformacional

- Definición de resiliencia y sus componentes clave.

- Exploración de los beneficios de desarrollar habilidades de resiliencia en el liderazgo.
- Estudio de casos de líderes resilientes y sus estrategias para superar la adversidad.

Tema: Dimensiones de la resiliencia

- Identificación de las diferentes dimensiones de la resiliencia, como la fortaleza emocional, la capacidad de adaptación y la capacidad de recuperación.
- Evaluación personal de las fortalezas y áreas de mejora en cada dimensión de la resiliencia.
- Desarrollo de estrategias para fortalecer cada dimensión a través de prácticas y ejercicios específicos.

Tema: Gestión del estrés y la presión

- Comprender los efectos del estrés y la presión en el liderazgo.
- Exploración de técnicas de gestión del estrés y herramientas para manejar eficazmente la presión.
- Desarrollo de un plan personalizado de gestión del estrés y la presión.

Semana 2:

Tema: Aprendizaje y crecimiento a través de la adversidad

- Exploración de la importancia del aprendizaje y el crecimiento en situaciones adversas.
- Análisis de experiencias personales de adversidad y reflexión sobre las lecciones aprendidas.
- Desarrollo de estrategias para transformar la adversidad en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Tema: Apoyo social y redes de apoyo

- Reconocimiento del papel del apoyo social en el fortalecimiento de la resiliencia.

- Identificación de fuentes de apoyo en el entorno personal y profesional.
- Desarrollo de habilidades para construir y mantener redes de apoyo efectivas.

Tema: Programas de desarrollo de liderazgo y resiliencia

- Exploración de la relación entre los programas de desarrollo de liderazgo y el fortalecimiento de la resiliencia.
- Análisis de diferentes enfoques y metodologías utilizados en los programas de desarrollo de liderazgo.
- Diseño de un programa de desarrollo de liderazgo que integre la promoción de la resiliencia.

Durante estas dos semanas, los participantes realizarán lecturas, participarán en discusiones grupales, completarán actividades prácticas y reflexionarán sobre su propio desarrollo de habilidades de resiliencia. Se fomentará la aplicación práctica de los conceptos y la integración de las estrategias aprendidas en el contexto del liderazgo transformacional.

## Módulo 2: Práctica deliberada (2 semanas)

### Introducción al Módulo 2: Práctica deliberada

El Módulo 2 del curso se centra en la práctica deliberada y el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva. La comunicación efectiva es una competencia fundamental en el liderazgo transformacional, ya que permite establecer conexiones significativas, transmitir ideas con claridad y persuadir e influir en otros de manera positiva. Además, la práctica deliberada es un enfoque estratégico para mejorar y perfeccionar estas habilidades a través de la repetición y la retroalimentación constructiva.

Durante las próximas dos semanas, exploraremos los principios de la práctica deliberada y cómo aplicarlos al desarrollo de habilidades de comunicación efectiva. Comenzaremos examinando los fundamentos de la práctica deliberada y su importancia en el crecimiento y mejora personal. Aprenderemos cómo establecer metas específicas, diseñar ejercicios prácticos y utilizar la retroalimentación para optimizar nuestro aprendizaje.

En cuanto a las habilidades de comunicación efectiva, exploraremos diferentes aspectos clave, como la claridad en la expresión, la escucha activa, la empatía y la adaptación al público objetivo. Aprenderemos estrategias prácticas para mejorar la fluidez verbal, el lenguaje corporal, el uso de herramientas de comunicación digital y la gestión de situaciones desafiantes o conflictivas.

Durante este módulo, los participantes tendrán la oportunidad de aplicar estas habilidades a través de actividades prácticas y escenarios de simulación. Se fomentará la reflexión personal y el intercambio de experiencias para promover un aprendizaje colaborativo y enriquecedor.

Al finalizar este módulo, los participantes habrán adquirido una base sólida en práctica deliberada y habilidades de comunicación efectiva, lo que les permitirá desempeñarse como líderes transformacionales más eficaces y empoderados.

### *Contenidos del Módulo 2: Práctica deliberada*

Semana 1: Tema: Práctica deliberada y su importancia en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva

### 1. Introducción a la práctica deliberada

- Definición y concepto de práctica deliberada.
- El papel de la práctica deliberada en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva.

### 2. Establecimiento de metas y diseño de ejercicios prácticos

- Identificación de metas específicas de mejora en la comunicación efectiva.
- Diseño de ejercicios prácticos adaptados a las metas establecidas.
- Consideración de factores clave, como el contexto, el público objetivo y los desafíos comunes en la comunicación.

### 3. Recolección de datos y retroalimentación

- Métodos para recolectar datos y obtener retroalimentación sobre el desempeño en la comunicación.
- Análisis y evaluación de los resultados obtenidos.
- Identificación de áreas de mejora y fortalezas en la comunicación efectiva.

Semana 2: Tema: Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva

### 1. Claridad en la expresión y mensaje convincente

- Técnicas para comunicar ideas de manera clara, concisa y persuasiva.
- Uso de estructuras y organización efectiva del discurso.
- Habilidades para transmitir mensajes convincentes y persuadir a diferentes audiencias.

### 2. Escucha activa y empatía

- Importancia de la escucha activa en la comunicación efectiva.
- Desarrollo de habilidades de escucha atenta, comprensión y empatía.
- Uso de preguntas abiertas y técnicas de reflejo para fomentar una comunicación más efectiva.

### 3. Adaptación al público objetivo y gestión de situaciones desafiantes

- Consideración de la diversidad de audiencias y adaptación del estilo de comunicación.
- Habilidades para gestionar situaciones desafiantes, como conflictos, críticas o preguntas difíciles.
- Técnicas para mantener la calma, manejar el estrés y responder de manera asertiva y constructiva.

Durante este módulo, los participantes participarán en actividades prácticas, como ejercicios de expresión oral, simulaciones de situaciones de comunicación y análisis de casos. Se les proporcionarán recursos y materiales de apoyo, como guías de práctica y lecturas recomendadas, para profundizar en los temas tratados.

### **Módulo 3: Retroalimentación y evaluación 360 grados (2 semanas)**

#### *Introducción al Módulo 3: Retroalimentación y evaluación 360 grados*

El Módulo 3 del curso se enfoca en la importancia de la retroalimentación y la evaluación 360 grados en el desarrollo del liderazgo transformacional. Este módulo tiene como objetivo brindar a los participantes las herramientas necesarias para comprender y aplicar efectivamente estos procesos en el entorno laboral.

La retroalimentación es un elemento clave en el crecimiento personal y profesional, ya que proporciona información valiosa sobre el desempeño y las áreas de mejora. En este módulo, exploraremos diferentes enfoques y técnicas para ofrecer y recibir retroalimentación constructiva de manera efectiva. Además, se abordará la importancia de la evaluación 360 grados, que implica la recolección de información sobre el desempeño de un individuo a partir de múltiples fuentes, como superiores, colegas y subordinados.

Un aspecto fundamental del módulo es la construcción de una cultura de confianza en el entorno laboral. La confianza es un componente esencial para fomentar una retroalimentación abierta y honesta, así como para establecer un ambiente propicio para la evaluación 360 grados. Exploraremos estrategias y prácticas para fortalecer la confianza entre los miembros de un equipo, incluyendo la comunicación efectiva, la transparencia y el respeto mutuo.

Al finalizar este módulo, los participantes adquirirán habilidades prácticas para implementar y facilitar procesos de retroalimentación y evaluación 360 grados en sus entornos laborales. Además, comprenderán la importancia de construir una cultura de confianza que promueva el crecimiento individual y colectivo.

## *Contenidos del Módulo 3: Retroalimentación y evaluación 360 grados*

### Semana 1:

#### Tema 1: Retroalimentación efectiva

- Importancia de la retroalimentación en el desarrollo del liderazgo transformacional.
- Técnicas y enfoques para proporcionar retroalimentación constructiva.
- Herramientas para recibir retroalimentación de manera abierta y receptiva.
- Prácticas para establecer un ambiente de retroalimentación continua.

#### Tema 2: Evaluación 360 grados

- Concepto y beneficios de la evaluación 360 grados.
- Identificación de las fuentes de evaluación en un proceso de evaluación 360 grados.
- Métodos y herramientas para recopilar y analizar datos de evaluación.
- Interpretación y aplicación de los resultados de la evaluación 360 grados.

### Semana 2:

#### Tema 3: Construcción de una cultura de confianza

- Importancia de la confianza en el entorno laboral y su relación con el liderazgo transformacional.
- Estrategias para fortalecer la confianza entre los miembros del equipo.
- Comunicación efectiva como base para la construcción de confianza.
- Prácticas para fomentar la transparencia, el respeto y la colaboración en la organización.

#### Tema 4: Integración de la retroalimentación y la evaluación 360 grados en la cultura organizacional

- Implementación de procesos de retroalimentación y evaluación 360 grados en la organización.
- Diseño de programas de desarrollo y mejora basados en los resultados de la retroalimentación y la evaluación.
- Monitoreo y seguimiento de los avances individuales y colectivos a través de la retroalimentación y la evaluación.
- Promoción de una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo personal.

Durante este módulo, los participantes explorarán los conceptos fundamentales de la retroalimentación y la evaluación 360 grados, así como las estrategias para construir una cultura de confianza en el entorno laboral. A través de actividades prácticas y casos de estudio, se les brindará la oportunidad de aplicar estos conocimientos y habilidades en situaciones reales. Al finalizar el módulo, los participantes estarán preparados para implementar procesos de retroalimentación y evaluación 360 grados de manera efectiva, y contribuir a la construcción de una cultura organizacional basada en la confianza y el crecimiento personal.

## Evaluación

Para evaluar de manera efectiva a los participantes en el programa de desarrollo de liderazgo para la mejora de la motivación laboral en el GORE, se propone una evaluación integral que combine diferentes métodos y enfoques, con énfasis en la evaluación continua y formativa. A continuación, se presenta una propuesta genérica de evaluación para cada curso:

### 1. Evaluación continua:

- Participación activa y colaboración en actividades de clase, discusiones y ejercicios prácticos.
- Retroalimentación formativa proporcionada por los instructores y compañeros de clase para facilitar el aprendizaje y el crecimiento.

### 2. Evaluación sumativa:

- Examen escrito que evalúe la comprensión teórica de los fundamentos del liderazgo transformacional.
- Proyecto individual que aplique los conceptos aprendidos en un contexto laboral específico.

Se deben establecer criterios claros de evaluación y utilizar una combinación de métodos que permitan evaluar tanto el conocimiento teórico como la aplicación práctica de los conceptos aprendidos. Esto garantizará una evaluación integral y efectiva del programa de desarrollo de liderazgo.

A continuación, ofrecemos los indicadores de cada uno de los módulos que comprenden los 4 cursos de este programa formativo que denominamos “Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en el GORE Lambayeque”, con sus respectivas ponderaciones de calificación. Adicionalmente, para cada módulo incluimos a modo de ilustración pruebas escritas.



## CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación "Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque" y analizar los datos obtenidos, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Se logró cumplir con el objetivo general planteado en la investigación, que consistía en desarrollar una propuesta de un Programa de desarrollo del liderazgo basado en el enfoque de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass para mejorar la motivación laboral de los trabajadores del gobierno regional de Lambayeque en el año 2022. La propuesta fue desarrollada y validada mediante el juicio de expertos, sin embargo, su ejecución y validación práctica están sujetas a variables externas.
2. Con respecto a la hipótesis específica a) sobre los estilos de liderazgo directivo predominantes en el Gobierno Regional de Lambayeque, se encontró que los estilos predominantes son el laissez-faire (20.7%) y el transaccional (51.4%). Esto indica la existencia de una falta de liderazgo transformacional en la organización.
3. La hipótesis específica b) planteaba que el nivel de motivación del desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional de Lambayeque en 2022 no es óptimo. Los resultados obtenidos respaldan esta hipótesis, ya que la mayoría de los trabajadores se encuentran en niveles regulares (30.2%) y altos (67.0%) de motivación, pero existen porcentajes significativos en los niveles muy bajos (1.8%) y bajos (1.8%).
4. Respecto a la hipótesis específica c) que planteaba una relación significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el nivel de motivación del desempeño de los servidores en las dependencias del GORE en 2022, los análisis de correlación de Spearman mostraron que existen correlaciones significativas entre los estilos transformacional (0.402\*\*), transaccional (0.359\*\*), y laissez-faire (0.282\*\*) y los resultados en términos de efectividad, satisfacción y esfuerzo extra de los trabajadores.

En conclusión, la investigación proporciona una propuesta de Programa de desarrollo del liderazgo basado en el enfoque de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass para mejorar la motivación laboral en el Gobierno Regional de Lambayeque. Los resultados respaldan la necesidad de implementar medidas para promover un liderazgo transformacional efectivo, mejorar la comunicación y colaboración, y

fortalecer la cultura de confianza en la organización. Sin embargo, es importante tener en cuenta posibles sesgos en las respuestas y considerar otras medidas de liderazgo para una evaluación más completa. Se recomienda realizar una validación práctica de la propuesta y continuar monitoreando y evaluando su impacto en el desempeño y motivación laboral de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

*Para las autoridades del Gobierno Regional:*

1. Implementar el Programa de Desarrollo de Liderazgo Transformacional: Se recomienda que las autoridades respalden y apoyen la implementación del programa propuesto en la investigación, con el objetivo de mejorar la motivación laboral de los empleados y fortalecer el liderazgo en la organización.
2. Promover la adopción del liderazgo transformacional: Las autoridades deben promover activamente la adopción del liderazgo transformacional en toda la organización. Esto implica fomentar una cultura organizacional que valore la inspiración, la motivación y la influencia positiva como componentes clave del liderazgo.
3. Establecer políticas y prácticas de liderazgo transformacional: Las autoridades deben establecer políticas y prácticas que fomenten y refuercen el liderazgo transformacional en todas las áreas y niveles del gobierno regional. Esto puede incluir la definición de criterios claros para la selección y evaluación de líderes, así como la integración de valores y comportamientos relacionados con el liderazgo transformacional en las políticas de recursos humanos.
4. Fomentar la participación y el desarrollo de los líderes: Las autoridades deben fomentar la participación activa de los líderes en programas de desarrollo profesional y capacitación en liderazgo. Esto les brindará oportunidades para adquirir nuevas habilidades, conocimientos y perspectivas, fortaleciendo así su capacidad de liderazgo transformacional y su impacto en la motivación laboral de los empleados.
5. Establecer sistemas de evaluación y retroalimentación: Es importante que las autoridades implementen sistemas de evaluación y retroalimentación periódica para medir el progreso y asegurar la mejora continua. Estos sistemas pueden incluir encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño basadas en competencias de liderazgo y revisiones regulares de los resultados obtenidos. La retroalimentación recibida debe utilizarse para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios en las políticas y prácticas de liderazgo transformacional.

*Para la academia:*

1. Realizar investigaciones adicionales: Se recomienda a la academia llevar a cabo investigaciones adicionales sobre liderazgo transformacional y su impacto en la motivación laboral en el contexto específico del Gobierno Regional. Estas investigaciones pueden proporcionar información más detallada y actualizada sobre el tema, así como identificar buenas prácticas y enfoques innovadores.
2. Desarrollar programas de capacitación: La academia puede desarrollar programas de capacitación y desarrollo en liderazgo transformacional dirigidos a líderes del Gobierno Regional. Estos programas deben basarse en investigaciones sólidas y proporcionar a los líderes las habilidades y conocimientos necesarios para promover la motivación laboral en sus equipos.

*Para otros stakeholders:*

1. Colaboración y alianzas: Se recomienda establecer colaboraciones y alianzas entre el Gobierno Regional, la academia y otros stakeholders relevantes. Estas colaboraciones pueden incluir la creación de grupos de trabajo, eventos conjuntos o intercambio de conocimientos, con el objetivo de promover el liderazgo transformacional y la motivación laboral en el ámbito regional.
2. Disseminación de resultados y mejores prácticas: Los resultados de la investigación y las mejores prácticas identificadas deben ser compartidos ampliamente con otros stakeholders, como organizaciones similares, asociaciones profesionales u otras entidades interesadas. Esto permitirá que se beneficien de los conocimientos y experiencias adquiridos, contribuyendo así a un mayor impacto en la mejora de la motivación laboral.

Al considerar estas recomendaciones para el Gobierno Regional, la academia y otros stakeholders, se fomentará una colaboración efectiva y un enfoque integral para mejorar la motivación laboral a través del liderazgo transformacional. Esto generará resultados positivos tanto a nivel individual como organizacional, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de todos los involucrados.

## REFERENCIAS

- Aguilar, E. (2013). *The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation* (1st edition / Retail). Jossey-Bass.
- Álvarez Cáceres, R. (2007). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS: Aplicación a las ciencias de la salud*.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208918>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Arévalo Ordoñez, L. Y. (2022). *El liderazgo y su relación con la gestión de equipos en una compañía de seguros de Perú en el año 2021* [Tesis Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10078>
- Ávila Foesther, H. K. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *REVISTA GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA*, 6(2). <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/125>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). En *In J. Greenberg & J. A. Baron (Eds.), Handbook of organizational behavior* (pp. 231-248). SAGE Publications. <http://doi.wiley.com/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (Vol. 5). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120135>
- Bak, H., Jin, M. H., & McDonald, B. D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership-Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital. *Public Performance & Management Review*, 45(1), 80-105. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Bakhshandeh, B., Rothwell, W. J., Imroz, S. M., & Sadique, F. (2023). *Transformational Coaching for Effective Leadership*. Routledge/Productivity Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership, Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Belrhiti, Z., Damme, W. V., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). The effect of leadership on public service motivation: A multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*, *10*(1), e033010. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033010>
- Ben-Ahmed, G., Altheeb, S. A., & Abbas, M. (2020). Knowledge Management Practices and Transformational Leadership Traits: Predicting Process Innovation in FMCG Industry. *Propósitos y Representaciones*, *8*(2), 52.
- Berrocal, P. F., & Díaz, N. R. (2016). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, *36*(1), 106-126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: Fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, *7*(1), 5. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0029-2>
- Cameron, K., Dutton, J., Chapter, & Quinn, R. (2003). *An Introduction to Positive Organizational Scholarship*.

- Chumán, R. M. (2023). Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima: Managerial transformational leadership and work motivation in teachers of a Private Educational Institution of Lima. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>
- Chumán Vásquez, R. M. (2023). Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima: Managerial transformational leadership and work motivation in teachers of a Private Educational Institution of Lima. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>
- Cornejo Hidalgo, K. A. (2023). *Implicancias del liderazgo transformacional en la calidad del servicio en el Gobierno Regional de Tumbes, 2022* [Tesis Maestría en Gestión Pública, Universidad Nacional de Tumbes]. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64058>
- Cunliffe, A. L. (2004). On Becoming a Critically Reflexive Practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4), 407-426. <https://doi.org/10.1177/1052562904264440>
- Cunliffe, A. L., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63-88. <https://doi.org/10.1177/0018726711424321>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deming, W. E. (2012). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. McGraw Hill Professional.
- den Hartog, D. N., van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Díaz Hernández, Y. D. L. C. (2021). *Liderazgo transformacional y motivación laboral en los profesionales de salud de los equipos de seguimiento Clínico Micro Red Víctor Larco, 2021* [Maestría en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72182>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). *Leadership Dimensions Questionnaire: Organisation Context, Leader Performance and Follower Commitment*.
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation. *Administration & Society*, 54(4), 690-713. <https://doi.org/10.1177/00953997211040466>
- Fernández López, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346*. Tutor Formación.
- Gadamer, H.-G. (2006). *Verdad y Método*, 2 volúmenes.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- García Checa, O. E. (2022). *El liderazgo gerencial y su impacto en el desempeño laboral del personal de la gerencia de desarrollo urbano de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2019* [Tesis Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11193>
- George, D., & Mallery, P. (2022). *IBM SPSS Statistics 27 Step By Step: A Simple Guide And Reference* (17.<sup>a</sup> ed.). Routledge | Taylor & Francis Group.
- Gergen, K. J. (2022). *An Invitation to Social Construction: Co-Creating the Future*. SAGE.
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Gosgot Vallejos, I. D. R. (2023). *Liderazgo y gestión en el gobierno regional Amazonas, 2021* [Tesis Maestría en Gestión Pública, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazona]. <https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/3253>
- Guterresa, L., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497-1504.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Heidegger, M. (2020). *Ser y tiempo*. Trotta.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, Páez, D., Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del*

*Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.

<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local—Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>

Hidayat, R., Patras, Y. E., Marini, A., Sarifah, I., & Nurjannah, N. (2023). Improving Teacher's Job Satisfaction Through Principal Transformational Leadership and Organizational Justice. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.9080>

Huamanchumo Gonzáles, O. S. (2019). Relación Entre Estilo De Liderazgo Y Motivación Laboral: Caso Banco De La Nación Del Perú – Agencia Trujillo. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38116>

Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of applied psychology*, 89, 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Judge, T., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>

Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The

- Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Khan, H. A. (2018). *Globalization and the Challenges of Public Administration: Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century* (1.<sup>a</sup> ed.). Palgrave Macmillan.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Knox, S., & Marin-Cadavid, C. (2022). A practice approach to fostering employee engagement in innovation initiatives in public service organisations. *Public Management Review*, 0(0), 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2055775>
- Laoyza, M. F., Ccoñislla, N., Carrera, M. B., & Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), Article 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5513](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513)
- Locke, E., & Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Luna Victoria Menacho, V. E. J. (2021). *Gestión administrativa y liderazgo asertivo en la Municipalidad Provincial de Chiclayo* [Tesis Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60457>

- Masenya, T. M. (2022). Integrating Talent and Knowledge Management Practices in the New Normal Business Environment: Developing Future Leaders in Public Sector Organizations. En *Navigating the New Normal of Business With Enhanced Human Resource Management Strategies* (pp. 113-144). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8451-4.ch006>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3 Sub). Díaz de Santos.
- Meeks, J. (2020). The Leader's Role in Motivating Public Sector Workers. *Doctoral Dissertations and Projects*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2690>
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.86>
- Mehmood, K., Jabeen, F., Iftikhar, Y., Yan, M., Khan, A. N., AlNahyan, M. T., Alkindi, H. A., & Alhammadi, B. A. (2022). Elucidating the effects of organisational practices on innovative work behavior in UAE public sector organisations: The mediating role of employees' wellbeing. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 14(3), 715-733. <https://doi.org/10.1111/aphw.12343>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE.
- Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: The role of public service motivation in Ethiopian public sector

- organizations. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 64-80.  
<https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025>
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives* (pp. xvii, 502). Sage Publications, Inc.
- Negreiros Castillo, R. S. (2021). Liderazgo estratégico y motivación laboral en trabajadores de una empresa privada de transporte pesado – Trujillo. *Repositorio Institucional - USS*.  
<http://repositorio.uss.edu.pe//handle/20.500.12802/8708>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Nurung, J., Rakhmat, Tamsah, H., Burhanuddin, & Azis, M. (2020). The effect of leadership on public service quality. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 473(1), 012070. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/473/1/012070>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rogers, C. (2012). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

- Sarbin, T. R. (1943). The concept of role-taking. *Sociometry*, 6, 273-285.  
<https://doi.org/10.2307/2785181>
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Shamir, B. (1992). Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(5), 386-407.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb01546.x>
- Shotter, J. (1993). *Cultural Politics of Everyday Life: Social Constructionism, Rhetoric and Knowing of the Third Kind*. University of Toronto Press.
- Taylor, F. W. (1985). *Principios de la administración científica*. Herreo Hermanos.
- Torres Díaz, C. (2020). *El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02* [Tesis Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú].  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17112>
- Usman, F., Riyadi, S., & Ardiana, I. D. K. R. (2023). The Influence of Innovation Culture, Transformational Leadership, Organizational Learning on Innovation and Organizational Performance at the Regional Revenue Agency of East Java Province. *International Conference On Economics Business Management And Accounting (ICOEMA)*, 1(1), Article 1.
- Valdivia Chávez, Á. M. C. (2020). *Liderazgo y Estrés Laboral en Colaboradores de una Planta Industrial de Lima Sur* [Maestría en Comportamiento Organizacional

y Recursos Humanos, Universidad Ricardo Palma].

<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/4159>

- van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Wertsch, J. V. (1988). *Vygotsky y la formación social de la mente*. Grupo Planeta (GBS).
- Xu, C. (2022). Work Motivation in the Public Service: A Scale Development Based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221091264. <https://doi.org/10.1177/21582440221091263>
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in Organizations* (ninth edition). Pearson.

## **Anexos**

## **Validaciones**

## **JUICIO DE EXPERTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA ACADÉMICA:**

**Título: PLAN DE MEJORA DEL LIDERAZGO PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GORE**

**Parte de la tesis Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, por Delicia Marcelina Muñoz Fernández**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social**

### **1. Identificación del Experto**

Grado: Maestría Ciencias de la Educación Mención: Psicopedagogía Cognitiva

Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Otros estudios: Segunda Especialidad con Mención en Administración Educativa

Institución donde los obtuvo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Otros estudios

### **2. Instrucciones**

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de ítems, el cual tienes que evaluar con criterio ético, la calidad de la propuesta académica.

Para materializar la evaluación, marca con un aspa (x) una de las categorías contempladas en el cuadro: 1: Muy bajo 2: Bajo 3: Medio 4: Alto 5: Muy alto

### **3. Estructura (véase cuadro adjunto):**

INDICADORES / ÍTEMS	CATEGORÍAS					OBSERVACIÓN/ SUGERENCIAS
	5	4	3	2	1	
<b>Cualidades básicas de la propuesta - proyectividad</b>						
1. Pertinencia (adecuada al contexto y a las características del estudiante).	x					
2. Relevancia (importante desde el punto de vista teórico y práctico).	x					
3. Originalidad (poco estudiado).	x					
4. Viabilidad (según la proyectividad, el desarrollo de la propuesta será un éxito).	x					
<b>Claridad</b>						
5. Justificación consistente para el desarrollo de la propuesta.	x					
6. Lenguaje empleado.	x					
7. Propósito.	x					
<b>Consistencia teórica</b>						
8. Las bases científicas presentadas a manera de síntesis.	x					
9. El modelo teórico sintetiza la propuesta (síntesis gráfica) y es coherente con las bases científicas seleccionadas.	x					
10. Las actividades de aprendizaje, garantiza el logro del propósito esperado.	x					
<b>Calidad técnica</b>						
11. Estructura técnica básica de la propuesta.	x					
12. Coherencia interna entre los componentes de la propuesta.	x					

<b>Metodología</b>						
13. Explícita y orientada a lograr el propósito esperado.	x					
<b>Extensión</b>						
14. El programa es específico y abarca un aspecto limitado del problema.	x					
<b>Evaluabilidad</b>						
15. Objetivos explícitos y evaluables de la propuesta.	x					
16. La evaluación descrita es fácil de materializarse.	x					
Puntaje parcial.	80					
Puntuación total.	100%				Excelente	
<b>Nota:</b> Índice de evaluación propuesta (ivp) = [puntuación total / 80] x 100=... 44/80*100= 55%						

#### 4. Escala de valoración

Muy baja	Baja	Intermedia	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
				100%
<b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

#### 5. Veredicto final

**Es un programa bien fundamentado y desarrollado y viable**

Chiclayo 26 de junio de 2023

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mónica Amaya Cueva', with a stylized flourish below the name.

---

Mónica del Rosario Amaya Cueva  
DNI 17610952, Teléfono N° 971721878

## **JUICIO DE EXPERTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA ACADÉMICA:**

**Título: PLAN DE MEJORA DEL LIDERAZGO PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GORE**

**Parte de la tesis Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, por Delicia Marcelina Muñoz Fernández**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social**

### **1. Identificación del Experto**

Nombres y Apellidos: Rosa Milagros del Carmen Falen Gonzales

Centro laboral: IE Francisco I – La Pradera

Título profesional: Abogada, Licenciada en Educación

Grado: Maestra en Educación Mención: Gerencia Educativa Estratégica

Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Otros estudios: **Segunda Especialidad Profesional Con Mención En Psicopedagogía: Problemas De Aprendizaje**

**Segunda Especialidad Profesional Con Mención En Didáctica De La Comunicación Y Matemática**

### **2. Instrucciones**

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de ítems, el cual tienes que evaluar con criterio ético, la calidad de la propuesta académica (véase anexo N° 1). Para materializar la evaluación, marca con un aspa (x) una de las categorías contempladas en el cuadro: 1: Muy bajo 2: Bajo 3: Medio 4: Alto 5: Muy alto

### **3. Estructura (véase cuadro adjunto)**

INDICADORES / ÍTEMS	CATEGORÍAS					OBSERVACIÓN/ SUGERENCIAS
	5	4	3	2	1	
<b>Cualidades básicas de la propuesta - proyectividad</b>						
1. Pertinencia (adecuada al contexto y a las características del estudiante).	x					
2. Relevancia (importante desde el punto de vista teórico y práctico).	x					
3. Originalidad (poco estudiado).	x					
4. Viabilidad (según la proyectividad, el desarrollo de la propuesta será un éxito).	x					
<b>Claridad</b>						
5. Justificación consistente para el desarrollo de la propuesta.	x					
6. Lenguaje empleado.	x					
7. Propósito.	x					
<b>Consistencia teórica</b>						
8. Las bases científicas presentadas a manera de síntesis.	x					
9. El modelo teórico sintetiza la propuesta (síntesis gráfica) y es coherente con las bases científicas seleccionadas.	x					
10. Las actividades de aprendizaje, garantiza el logro del propósito esperado.	x					
<b>Calidad técnica</b>						

11. Estructura técnica básica de la propuesta.	x					
12. Coherencia interna entre los componentes de la propuesta.	x					
<b>Metodología</b>						
13. Explícita y orientada a lograr el propósito esperado.	x					
<b>Extensión</b>						
14. El programa es específico y abarca un aspecto limitado del problema.	x					
<b>Evaluabilidad</b>						
15. Objetivos explícitos y evaluables de la propuesta.	x					
16. La evaluación descrita es fácil de materializarse.	x					
Puntaje parcial.	80					
Puntuación total.						
<b>Nota:</b> Índice de evaluación propuesta (ivp) = [puntuación total / 80] x 100=... 44/80*100= 55%						

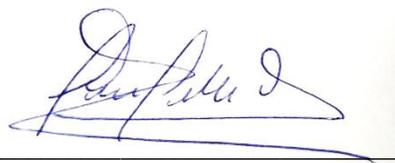
#### 4. Escala de valoración

Muy baja	Baja	Intermedia	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
<b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

## 5. Veredicto final

La propuesta de Programa de desarrollo del liderazgo basado en el enfoque de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass para mejorar la motivación laboral en la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque, concibe implementar medidas para promover un liderazgo transformacional efectivo con el cual se pueda mejorar la comunicación y colaboración, así como consolidar una cultura de confianza en la organización. Sin embargo, es fundamental tener en cuenta otras medidas de liderazgo para una apreciación más completa.

**Chiclayo 26 de junio 2023**



---

Rosa Milagros del Carmen Falen Gonzales  
DNI 16592663, Teléfono N°949576066

## **JUICIO DE EXPERTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA ACADÉMICA:**

**Título: PLAN DE MEJORA DEL LIDERAZGO PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GORE**

**Parte de la tesis Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, por Delicia Marcelina Muñoz Fernández**

**Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social**

### **1. Identificación del Experto**

Apellidos y Nombres: **VELÁSQUEZ VELA PATRICIA MAGDALENA**

Centro Laboral: I.E. MIGUEL MURO ZAPATA - CHICLAYO

Título Profesional: Licenciada en educación

Grado: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN INVESTIGACION Y DOCENCIA

Institución donde lo obtuvo: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Otros estudios: SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Institución donde los obtuvo: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

### **2. Instrucciones**

Estimado(a) especialista, a continuación, se muestra un conjunto de ítems, el cual tienes que evaluar con criterio ético, la calidad de la propuesta académica.

Para materializar la evaluación, marca con un aspa (x) una de las categorías contempladas en el cuadro: 1: Muy bajo 2: Bajo 3: Medio 4: Alto 5: Muy alto

### **3. Estructura (véase cuadro adjunto):**

INDICADORES / ÍTEMS	CATEGORÍAS					OBSERVACIÓN/ SUGERENCIAS
	5	4	3	2	1	
<b>Cualidades básicas de la propuesta - proyectividad</b>						
1. Pertinencia (adecuada al contexto y a las características del estudiante).	x					
2. Relevancia (importante desde el punto de vista teórico y práctico).	x					
3. Originalidad (poco estudiado).	x					
4. Viabilidad (según la proyectividad, el desarrollo de la propuesta será un éxito).	x					
<b>Claridad</b>						
5. Justificación consistente para el desarrollo de la propuesta.	x					
6. Lenguaje empleado.	x					
7. Propósito.	x					
<b>Consistencia teórica</b>						
8. Las bases científicas presentadas a manera de síntesis.	x					
9. El modelo teórico sintetiza la propuesta (síntesis gráfica) y es coherente con las bases científicas seleccionadas.	x					
10. Las actividades de aprendizaje, garantiza el logro del propósito esperado.	x					
<b>Calidad técnica</b>						
11. Estructura técnica básica de la propuesta.	x					
12. Coherencia interna entre los componentes de la propuesta.	x					

Metodología						
13. Explícita y orientada a lograr el propósito esperado.	x					
Extensión						
14. El programa es específico y abarca un aspecto limitado del problema.	x					
Evaluabilidad						
15. Objetivos explícitos y evaluables de la propuesta.	x					
16. La evaluación descrita es fácil de materializarse.	x					
Puntaje parcial.	80					
Puntuación total.	100%				Excelente	
<b>Nota:</b> Índice de evaluación propuesta (ivp) = [puntuación total / 80] x 100=... 44/80*100= 55%						

#### 4. Escala de valoración

Muy baja	Baja	Intermedia	Alta	Muy Alta
00-20 %	21-40 %	41-60 %	61-80%	81-100%
				100%
<b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez				

## 5. Veredicto final

Considero que representará, si se ejecuta, un cambio radical positivo en la gestión pública de la región, al desarrollar los principales funcionarios capacidades de liderazgo de las que generalmente carecen.

Chiclayo 26 de junio de 2023



---

PATRCIA MAGGDALENA VELÁSQUEZ VELA  
DNI 16683252, Teléfono N° 958247360

**Constancias de originalidad**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

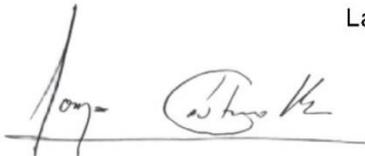
Yo, Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi, Asesor de tesis, de: Br.

Delicia Marcelina Muñoz Fenández

Titulada: Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque (Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social), luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 13 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 24 de junio del 2023



.....  
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
DNI: 16453781  
ASESOR

Se adjunta:

Resumen del Reporte (Con porcentaje y parámetros de configuración)

Recibo digital.

# Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>pirhua.udep.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Asesor: Jorge Isaac Castro Kikuchi  
DNI: 16453781



## Recibo digital

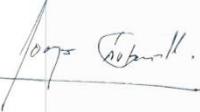
Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Delicia Marcelina Muñoz Fernández  
Título del ejercicio: INFORME DE TESIS DE POSGRADO  
Título de la entrega: Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar la...  
Nombre del archivo: Infome\_Delicia\_Marcelina\_Mu\_oz\_Fernandez\_2023\_para\_Tur...  
Tamaño del archivo: 1.1M  
Total páginas: 138  
Total de palabras: 36,813  
Total de caracteres: 223,878  
Fecha de entrega: 28-jun.-2023 11:42p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 2124224139

 UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO   
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO

Tesis  
Propuesta de un Plan de Mejora del Liderazgo para elevar  
la Motivación Laboral en la Sede del Gobierno Regional  
Lambayeque  
Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en  
Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia  
Social.  
Investigadora:  
Muñoz Fernández Delicia Marcelina. ORCID: 0009-0007-5163-976X  
Asesor:  
Dr. Castro Kikuchi Jorge Isaac. ORCID: 0000-0003-1912-5551  
Lambayeque – Perú  
junio de 2023



Asesor: Jorge Isaac Castro Kikuchi  
DNI: 16453781