



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL
DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL DE AZANGARO 2024**

TESIS PRESENTADA POR:
ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

JULIACA - PERÚ
2026



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL
DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
LOCAL DE AZANGARO 2024

TESIS PRESENTADA POR:
ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA
APROBADA POR:

PRESIDENTE : 
Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO

PRIMER MIEMBRO : 
Dr. ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA

SEGUNDO MIEMBRO : 
M. Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA

ASESOR DE TESIS : 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32

**UNIVERSIDAD ANDINA**
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00094-2026-D-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 23 de enero de 2026

VISTOS:

El expediente N° 853 presentado por el (la) Bachiller: **ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bachiller: **ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA** con número de DNI 40107801 con número de matrícula 21328087 ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**;

Que, mediante Resolución N°37-2025 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°913-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000702 de fecha: 21 de enero de 2026 se nomina jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** del (la) Bach: **ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Primer miembro	: Dr. ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA
Segundo miembro	: M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Asesor	: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

Fecha	: Martes, 27 de enero del 2026
Hora	: 11:00 a.m.
Lugar	: Aula N°206 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA

ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN
Dr. Enrique Eleuterio Zuñiga Medina
DIRECTOR (e)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0913-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 25 de agosto de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2024-06095 de fecha 21 de mayo de 2025, el (la) Bach. ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA, con DNI N° 40107801, código de matrícula N° 21328087, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 00712-2025-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 13 de agosto de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-06095 el (la) Bach. ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR** Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00712-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** presentado por el (la) Bach. ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como **ASESOR** al (a) Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.


UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
DIRECCIÓN
JULIACA
Dr. Juan Roberto Quispe Zapana
DIRECTOR (o)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0037-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 13 de enero del 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2024-014879 de fecha 3 de diciembre de 2024, el (la) Bach. **ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA**, con DNI N° 40107801, código de matrícula N° 21328087, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; **INFORME N° 001224-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** del 17 de diciembre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-014879 el (la) Bach. **ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA**, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACION**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001224-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024** presentado por el (la) Bach. **ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al (a) Dr. **LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Leopoldo Wenceslao Condori Cari
(311 237 383)



ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS

Trabajos de Maestria para Repositorio 2026

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::13016:598563604

Fecha de entrega

8 jun 2026, 20:45 GMT-5

Fecha de descarga

9 jun 2026, 10:18 GMT-5

Nombre del archivo

T036_40107801_M.docx

Tamaño del archivo

12.9 MB

147 páginas

29.820 palabras

170.796 caracteres



14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 9%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

**Metadatos Complementarios**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40107801
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-9976-8266
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-2372-6720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02436114
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0655-8198
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ENRIQUE ELEUTERIO ZUÑIGA MEDINA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02419543
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4793-9053
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA



Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01328442
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4470-5240
Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Dirección: UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO País: Perú Departamento: Puno Provincia: Azángaro Distrito: Azángaro Latitud: 14° 54' 46.02" S Longitud: 70° 11' 32.82" O 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2025 – Enero 2026
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Ciencias de la educación https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00 Educación general (incluye capacitación, pedagogía) https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01

VICERRECTOR CACERES VELASQUEZ
ESCUELA DE POSTGRADOMSc. Jhony C. Chacsiya Zaga
DIRECTOR
DE INVESTIGACIÓN - EPG.



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA, identificado con DNI
Nro. 40107801 en mi condición de egresado de:

- ☐ Escuela Profesional
☐ Programa de Segunda Especialidad,
☒ Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico
denominada:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN
EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca, 04 de Mayo del 2026


Firma del Asesor
(obligatoria)


Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Con gratitud y amor, dedico esta tesis a mis hijos Bladimir Jhoel, Deysi Yessenia y Leyla Lizbeth, regalo de Dios en mi vida, y fuente de inspiración constante.

A mi esposa, por ser el pilar de esta familia, por su amor, paciencia y apoyo firme en cada paso de este camino. Que Dios bendiga siempre nuestra unión y nuestros esfuerzos compartidos.

Esteban Alfredo Ito Apaza



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza y sabiduría para culminar esta etapa.

A mis hijos Bladimir Jhoel, Deysi Yessenia y Leyla Lizbeth, por ser mi mayor motivación, a mi esposa, por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

A mis docentes y asesores, por su guía y compromiso. a todos quienes, de alguna forma, contribuyeron a este logro, mi sincero agradecimiento.

Esteban Alfredo Ito Apaza



ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática	13
1.2. Formulación del planteamiento del problema	15
1.2.1. Pregunta general.....	15
1.2.2. Preguntas específicas	15
1.3. Justificación de la investigación	16
1.3.1. Justificación teórica	16
1.3.2. Justificación práctica	17
1.3.3. Justificación metodológica.....	18
1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. Importancia y alcance de la investigación.....	20
1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación	21
1.7. Hipótesis	22



1.7.1. Hipótesis general.....	22
1.7.2. Hipótesis específicas.....	22
1.8. Variables e indicadores.....	23
1.8.1. Conceptualización de variables.....	23
1.8.2. Operacionalización de variables.....	24

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	25
2.1.1. A nivel internacional	25
2.1.2. A nivel nacional	34
2.1.3. A nivel local	40
2.2. Bases teóricas	46
2.2.1. Liderazgo transformacional	46
2.2.2. Motivación laboral	60
2.3. Marco conceptual.....	83

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación	89
3.2. Método aplicado en la investigación	89
3.3. Tipo de investigación	89
3.4. Nivel de investigación	90
3.5. Diseño de investigación	90
3.6. Población y muestra	90
3.6.1. Población.....	90
3.6.2. Muestra	90



3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	91
3.7.1. Técnicas de la investigación.....	91
3.7.2. Instrumentos de la investigación	91
3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación	92
3.8.1. Validez de los instrumentos.....	92
3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos.....	92
3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis	93

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos.....	94
4.1.1. Análisis de correlación general.....	94
4.1.2. Análisis de correlaciones específicas.....	96
4.2. Proceso de la prueba de hipótesis.....	104
4.2.1. Prueba de hipótesis general.....	105
4.2.2. Prueba de hipótesis específicas.....	106
4.2.3. Prueba de hipótesis específicas.....	108
4.2.4. Prueba de hipótesis específicas.....	109
4.2.5. Prueba de hipótesis específicas.....	111
4.3. Discusión de resultados.....	113

CONCLUSIONES	117
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES	120
------------------------------	------------

REFERENCIAS.....	122
-------------------------	------------

ANEXOS	131
---------------------	------------

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	132
--------------------------------------	-----

Anexo 2: Instrumento	134
----------------------------	-----

Anexo 3: Validación del instrumento	135
---	-----



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	24
Tabla 2 <i>Estadístico de fiabilidad</i>	92
Tabla 3 <i>Pruebas de normalidad</i>	93
Tabla 4 <i>Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral</i>	94
Tabla 5 <i>Relación entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca</i>	96
Tabla 6 <i>Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca</i>	98
Tabla 7 <i>Relación entre el carisma líder y la motivación laboral</i>	100
Tabla 8 <i>Relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral</i>	102
Tabla 9 <i>Prueba de hipótesis general</i>	105
Tabla 10 <i>Prueba de hipótesis específica I</i>	107
Tabla 11 <i>Prueba de hipótesis específica II</i>	108
Tabla 12 <i>Prueba de hipótesis específica III</i>	110
Tabla 13 <i>Prueba de hipótesis específica IV</i>	111



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Liderazgo transformacional y la motivación laboral</i>	95
Figura 2 <i>Liderazgo transformacional y motivación intrínseca</i>	97
Figura 3 <i>Liderazgo transformacional y motivación extrínseca</i>	99
Figura 4 <i>Carisma líder y motivación laboral</i>	101
Figura 5 <i>Estimulación transformacional y motivación laboral</i>	103



RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y motivación laboral de los docentes de las instituciones públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024. Se utilizó un enfoque cuantitativo, un método hipotético-deductivo, y un diseño correlacional no experimental. El instrumento empleado fue un cuestionario para evaluar los informes de investigación, con una muestra de 333 docentes de las instituciones públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento de cuestionario. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada, con un 71.2% de confianza, entre el liderazgo transformacional y motivación laboral. En resumen, según el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ambas variables están fuertemente correlacionadas de manera positiva ($R=0.712$). Además, dado que el valor de significancia es 0.000, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Palabras clave: *Liderazgo transformacional, motivación laboral, docentes, instituciones educativas público.*



ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between transformational leadership and work motivation among teachers in public institutions in the Azángaro 2024 Local Education Management Unit. A quantitative approach, a hypothetical-deductive method, and a non-experimental correlational design were used. The instrument used was a questionnaire to evaluate research reports, with a sample of 333 teachers from public institutions in the Azángaro 2024 Local Education Management Unit. The technique used was a survey and questionnaire. The results showed a moderate positive correlation, with a 71.2% confidence level, between transformational leadership and work motivation. In summary, according to Spearman's Rho correlation coefficient, both variables are strongly positively correlated ($R=0.712$). Furthermore, given that the significance value is 0.000, which is less than the significance level of 0.05, the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

Keywords: transformational leadership, work motivation, teachers, public educational institutions.



INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes, reconociendo que una gestión escolar basada en valores transformacionales puede impactar positivamente en el bienestar y rendimiento del personal docente. La investigación tiene como objetivo mostrar cómo factores como el carisma de un líder, la estimulación transformacional y el reconocimiento individual impactan la motivación intrínseca y extrínseca de los docentes, proporcionando datos relevantes para mejorar la gestión educativa en la región.

Este capítulo resume la investigación para facilitar la comprensión. El primer capítulo esboza el problema y su alcance, así como los objetivos generales y específicos, la necesidad del estudio y los objetivos, incluyendo la justificación del problema. Además, las delimitaciones, supuestos y las variables, así como los indicadores, son más específicos. El segundo capítulo investiga el enfoque teórico, concentrándose en los marcos conceptual y teórico que guían el estudio, incluyendo un vistazo a la cosmovisión andina y su uso en la educación. La cosmovisión andina y el uso de la cosmovisión andina en la educación también son objeto de parte de la investigación. El capítulo tres se centra en los métodos de investigación y establece la población y muestra, los métodos y herramientas de recolección de datos, y los procedimientos de validación y confiabilidad. El capítulo cuatro ilustra los resultados de la investigación y la cosmovisión andina en relación con el aprendizaje. El estudio concluye con un capítulo sobre los anexos y referencias con los materiales de apoyo académico que sustentan la investigación.



CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Exposición de la situación problemática

La motivación laboral favorecida por el liderazgo transformacional fue incluida en el estudio de Bass y Riggio (2020) por el uso del liderazgo transformacional en el mantenimiento y aumento del compromiso y la satisfacción de la plantilla a través de la estimulación transformacional y la inspiración a llevar a la práctica en el trabajo distribuidos en el liderazgo en el mantenimiento. Como de Bass y Riggio (2020) en el liderazgo en el carisma y. El liderazgo transformacional de Leithwood, Sun y Pollock (2020) lo apoyan. Aydın, Sarier y Uysal (2019) y Nguyen, Nguyen y Hoang (2020) argumentaron que la ausencia de retroalimentación constructiva afecta gravemente el mantenimiento de la motivación de los últimos, lo que en consecuencia afecta el rendimiento académico de los estudiantes.

Los estudios de todo el mundo concluyeron que la motivación aportada por el liderazgo transformacional ayuda a mejorar la productividad laboral y la satisfacción laboral de los docentes (Pérez Hernández & Rodríguez Morales, 2022).

El propósito de este artículo es resaltar los problemas derivados de la falta de capacitación en liderazgo de las diez áreas de enfoque identificadas por el

Ministerio de Educación. Después de describir el creciente uso del término capacitación en liderazgo en el discurso actual y la falta de fuentes académicas sobre el tema, el artículo discute el concepto de 'control' y la variedad de significados que tiene en el discurso académico y popular. El artículo utiliza este concepto para revelar el marco sobre el cual se basa la capacitación como concepto, que es una visión mecanicista de la operación, relaciones lineales de causa y efecto y otros significados del control. El concepto de capacitación en liderazgo se formula en el artículo, así como los otros componentes estrechamente relacionados necesarios para hacer posible la capacitación como concepto. Este efecto criminalizador de cómo se ejerce el control se demuestra en la parte final del artículo, La Espiral—¿Termina alguna vez la Espiral del Control?

A nivel localizado, es profundamente evidente que dentro del contexto de las áreas rurales, especialmente, se ha dedicado poco o nada de investigaciones, o discurso académico, al liderazgo transformacional dentro de los sistemas educativos públicos.

Los directores escolares en la región de Puno actualmente enfrentan difíciles desafíos debido a limitados recursos y escasa capacitación, lo que impacta su capacidad para practicar un liderazgo orientado a impulsar la motivación, ya sea intrínseca o extrínseca, del personal docente (Castañeda & Sánchez, 2019). Los estudios han mostrado que los docentes en las áreas rurales de Puno, en particular, tienen muy baja motivación, la cual ha sido correlacionada con una falta de liderazgo transformacional y, por lo tanto, impacta negativamente su nivel de compromiso y satisfacción laboral (Flores & Castro, 2021). La falta de capacitación en esta área de liderazgo ha resultado en un lugar de trabajo que es poco estimulante y carente de motivación intelectual, que, a su vez, afecta adversamente

los resultados educativos (Sánchez & Rodríguez, 2020). En los últimos años, se ha reconocido la necesidad de implementar este estilo de liderazgo en las zonas rurales de Puno, ya que puede mejorar sustancialmente la calidad de la educación y la retención de docentes motivados (Pérez Hernández & Rodríguez Morales, 2022; Quispe & Mamani, 2020).

1.2. Formulación del planteamiento del problema

1.2.1. Pregunta general

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024?

¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la motivación extrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024?

¿Cómo se relaciona el carisma líder y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024?

¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual con la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Las disciplinas que han tratado el liderazgo transformacional como un fenómeno positivo en diferentes contextos sociotécnicos han trascendido al campo de las ciencias de la educación. En el ámbito educativo, su contribución radica en que el liderazgo transformacional contemporáneo se ocupa de la facilitación al desarrollo de la potencialidad de las personas, lo que lleva desde la docencia al compromiso por el bienestar integral de las personas que aprenden, así como por la evolución de la institución. Bass (1985) describe "transformational leadership" como "una estrategia de liderazgo por la cual los líderes son capaces de alcanzar logros notables al lograr que los seguidores superen su egocentrismo y se esfuercen hacia objetivos comunes que, en su conjunto, producirán un cambio positivo". En tanto, en Bass (1985) la teoría del liderazgo transformacional recibe un cambio de paradigma, donde los cambios positivos se ponen a disposición de la organización principalmente por la capacidad del líder para inspirar, influir y provocar a los equipos a su disposición para ir más allá en beneficio de la organización hacia un ethos de innovación incesante y devoción a su crecimiento profesional.

La motivación laboral ha resaltado que los empleos se desempeñen y se esté satisfecho en distintas organizaciones. Varios estudios en el contexto educativo han demostrado que un docente motivado no solo mejora su rendimiento, sino que también tiene un impacto motivacional en los alumnos. Las teorías motivacionales, como la motivación por la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), sugieren que en la vinculación y el disfrute en la tarea, sobre la invitación y la satisfacción personal que da el trabajo, tenemos uno de los pilares del bienestar

y el rendimiento. En el caso de los docentes, esta transformación se produce por la influencia de elementos tanto internos como externos, donde el liderazgo transformacional, la motivación no solo por el trabajo, el apoyo, el reconocimiento y los desafíos que son necesarios, generan una alta motivación laboral. Por ende, esta investigación se ocupará de un área crucial para el avance de la educación, cómo el liderazgo transformacional puede ser la motivación para los docentes y, por ende, elevar la calidad educativa en instituciones de educación pública.

1.3.2. Justificación práctica

La motivación laboral en los docentes constituye uno de los ejes más críticos dentro del marco educativo. Las implicancias que tiene un docente motivado en su productividad, su capacidad de generar nuevos enfoques, así como su nivel de compromiso son más que evidentes. El docente, en este sentido, no solamente mejora su desempeño, sino que amplifica el clima educativo en el que opera. El concepto de liderazgo transformacional, en este sentido, es uno de los paradigmas de mayor impacto para el fomento de dicha motivación, dado que sostiene que el lugar de trabajo debe recompensar el aporte de cada uno de los colaboradores, así como el logro colectivo de los grupos, la creatividad, y el aprendizaje a lo largo de su carrera. Por su parte, la UGEL Azángaro podría beneficiarse de un uso directo de estas estrategias para motivar a los docentes en el uso de liderazgo transformacional. Esto, en términos, podría elevar la calidad educativa dentro de las instituciones públicas de la región.

Adicionalmente, la investigación sobre liderazgo transformacional y motivación laboral tiene relevancia práctica para la toma de decisiones en el contexto educativo. Con los resultados, las autoridades educativas podrían formular políticas y marcos programáticos que promuevan el liderazgo transformacional

entre los directores y otros líderes educativos, y también proporcionar a los docentes la orientación necesaria para realizar su potencial y mejorar su desempeño. La investigación también ayudaría a proporcionar a los docentes en los que trabajar. Además, esto ayudaría a reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo. Tales estudios son esenciales en el diseño de un sistema educativo más eficiente, con docentes apoyadores, motivados y comprometidos.

1.3.3. Justificación metodológica

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo y no experimental correlacional, el cual consideramos el más apropiado para examinar el paradigma educativo dentro de las prácticas motivacionales de liderazgo. El enfoque correlacional trae a la perspectiva establecer una conexión de proceso entre componentes sin requerir que se realicen interacciones, una situación que ofrece la verdadera interrelación que existe entre las prácticas de motivación de liderazgo transformacional en el dominio público educativo. Las herramientas de recolección de datos utilizaron un cuestionario diseñado que poseía escalas ordinales. Este arreglo particular ofrece una técnica favorable que proporciona medidas confiables respecto a las opiniones poseídas por los educadores. Además, para un cuestionario de este tipo, los ítems deben ser validados a través del instrumento de los expertos. Esto asegura que las medidas sean relevantes y confiables.

En la aplicación de pruebas estadísticas que otorgan la elección metodológica de aplicar el coeficiente Kendall Tau-b al análisis de datos ordinales que no son distribuidos normalmente está plenamente justificada, ya que este coeficiente determina la fuerza y dirección de la asociación entre las variables.

Además, la aplicación de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk para la normalidad en las etapas preliminares del análisis asegura la corrección del resultado al mostrar que los datos cumplen con los criterios estadísticos necesarios para el análisis posterior. La aplicación de la metodología indicada no solo es sistemática y rigurosa, sino que también cumple con los objetivos de la investigación al agregar al cuerpo de conocimiento existente que es valioso y puede ser utilizado en contextos educativos similares. Además, la elección de un diseño no experimental permite estudiar el fenómeno en su entorno natural, sin la necesidad de manipular las variables, añadiendo así validez externa a los hallazgos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

Examinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.

Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.

Analizar la relación entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Azángaro, 2024.

Examinar la relación entre la relación de la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.

1.5. Importancia y alcance de la investigación

La presente investigación revistió gran importancia porque permitió conocer la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL-Azángaro en el año 2024. A través del análisis de estas variables, se generó información valiosa que sirvió como insumo para fortalecer prácticas de liderazgo dentro de las instituciones educativas, orientadas a mejorar el compromiso, la satisfacción y el desempeño de los docentes.

Asimismo, el alcance de la investigación se centró en establecer relaciones entre variables de tipo correlacional, sin intervenir directamente en los fenómenos estudiados. Los resultados obtenidos proporcionaron un marco referencial útil para la formulación de estrategias de liderazgo en el sector educativo público, contribuyendo al desarrollo institucional y a la optimización del clima laboral docente.

Esta investigación, además, abrió posibilidades para futuras líneas de estudio, tales como la implementación de programas de formación en liderazgo transformacional y su impacto en indicadores de calidad educativa.

1.6. Limitaciones y delimitaciones de la investigación

Limitaciones:

Durante la investigación, salieron a la luz algunas limitaciones que sin duda deben ser reconocidas. La más crítica fue la disponibilidad de los docentes para participar en el ejercicio de recopilación de datos, debido a sus numerosos compromisos laborales. Además, el acceso a cierta información institucional estaba condicionado por restricciones administrativas internas de algunas instituciones educativas. La otra limitación fue el enfoque correlacional, que, aunque útil para establecer vínculos entre variables, no permite la verificación de causalidad directa.

Delimitaciones:

La investigación se definió en su espacio limitándose solo como parte de las instituciones educativas públicas que se encuentran bajo la cobertura de la UGEL - Azángaro.

En las líneas temporales se desarrolló durante el año 2024.

Respecto al espacio poblacional se hizo uso de los docentes que se encuentran en ejercicio activo para ese tiempo. Por último, en el tema que se dio relevancia para la investigación fue el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes, lo que más se despreciaron fueron los otros liderazgos o las motivaciones.



1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

1.7.2. Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Existe una relación significativa entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

1.8. Variables e indicadores

1.8.1. Conceptualización de variables

Variable 1: Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional fue conceptualizado como el estilo de liderazgo que impulsa a los colaboradores a sobrepasar sus intereses particulares por el bien de la comunidad, motivándolos a alcanzar altos niveles de desempeño y compromiso (Bass, 1985).

Su visión inherentemente moral obliga a las personas a la grandeza, estableciendo altos estándares para ellas, alentándolas a esforzarse por esos estándares y ayudándolas a alcanzar metas que nunca creyeron posibles (Bass, 1985). Se entendió que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass & Avolio, 1994).

En el contexto de la investigación, el liderazgo transformacional fue operacionalizado a través de las percepciones de los docentes respecto a las prácticas de liderazgo ejercidas por sus directivos escolares.

Variable 2: Motivación laboral

La motivación de los empleados se define como los factores internos y externos que impulsan a los profesores a realizar sus tareas profesionales con entusiasmo, dedicación y propósito (Ryan y Deci, 2000). Se identificaron dos dimensiones básicas: la motivación intrínseca, que es el interés y la satisfacción, así como la motivación extrínseca, que son recompensas externas como el reconocimiento o recompensas tangibles (Deci y Ryan, 1985).

1.8.2. Operacionalización de variables**Tabla 1***Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
1. Liderazgo transformacional	1.1. Carisma líder	1.1.1. Entusiasmo
	1.2. Estimulación intelectual	1.2.1. Trato personal
2. Motivación laboral	2.1. Motivación intrínseca	2.1.1. Satisfacción personal con el trabajo.
	2.2. Motivación extrínseca	2.2.1. Reconocimiento por parte de la institución

Nota. Elaboración propia



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. A nivel internacional

Sánchez (2023) El objetivo de esta investigación es analizar cómo se relacionan la motivación laboral y el liderazgo transformacional de los colaboradores en la empresa eléctrica CNEL EP de la ciudad de Guayaquil. Con este objetivo, se formuló un diseño de tipo no experimental correlacional de corte transversal, lo cual brindó el espacio que se requería de forma intuitiva y contextual para el entendimiento de cómo se relacionaban las dos variables dentro de un ambiente laboral en un tiempo determinado. También se utilizó un enfoque metodológico de tipo mixto que incluía técnicas cualitativas y cuantitativas, en el cual se implementó un componente observacional que brindó la posibilidad de detallar el fenómeno que se pretendía estudiar. La técnica que predominó en el análisis de los datos fue la encuesta, la cual fue diseñada para evaluar la percepción al interior de la empresa sobre el liderazgo y la motivación. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario que se implementó en una muestra de 167 colaboradores representativa de toda la empresa. Se utilizaron métodos de muestreo adaptativo para integrar a empleados de diferentes niveles organizacionales, lo que permitió a

la investigación organizacional obtener información adicional sobre diferentes tipos de liderazgo y su impacto motivacional en el lugar de trabajo. Para el análisis cualitativo de los datos recopilados, se aplicó la prueba estadística Rho de Spearman, que es apropiada para evaluar la asociación entre variables ordinales no paramétricas. Los resultados generados a partir de la evaluación sugirieron una correlación moderadamente positiva entre las dos variables en cuestión, que son liderazgo transformacional y compromiso del empleado, con un valor p estadísticamente significativo de 0.000. Esta correlación positiva indica que a medida que los empleados están expuestos a un liderazgo más transformacional, su nivel de compromiso también aumenta a un grado mayor. En otras palabras, los empleados se comprometen más con su trabajo cuando se encuentran bajo un estilo de liderazgo que es más que un enfoque de 'tarea y finalización', sino uno que los motiva a desempeñarse mejor tanto como individuos como en equipo. Por lo tanto, el liderazgo transformacional parece ser un componente vital para mejorar el compromiso laboral de los empleados. Este tipo de liderazgo, basado en la motivación y en la asistencia emocional, estrategia, y novedosa orientación, tiene un efecto en la manera en la cual las personas se sienten sobre sus tareas y desempeño en las labores realizadas y su desempeño. Los colaboradores transformacionales sienten la necesidad de lograr que sus colaboradores se autoevalúen de manera positiva y, en consecuencia, se autoeficien, y, en consecuencia, se autoeficien para aumentar su productividad y desempeño. Además, estos líderes construyen relaciones interpersonales amables en el equipo, lo que simultáneamente mejora las relaciones entre los trabajadores y crea un clima de colaboración y apoyo. El transformacionalismo también ayuda a crear un clima de equidad, justicia y respeto en el trabajo, lo cual es fundamental para el bienestar



del empleado. Los empleados bajo este tipo de liderazgo tienden a sentirse apreciados y valiosos, lo que a su vez aumenta su motivación y satisfacción general del empleado en el trabajo. La motivación avanza al mismo tiempo que el compromiso que el colaborador tiene ante el logro de los objetivos empresariales. De esta manera el desempeño de la organización mejora, y en consecuencia, la productividad.

Rondón (2020) Este informe de investigación con un enfoque práctico buscó explorar la relación entre dos componentes: el liderazgo transformacional y el rendimiento organizacional. El objetivo principal de esta investigación era proporcionar un relato de cómo estos dos factores están interconectados dentro del marco de un banco comercial en la ciudad de Manizales, Colombia. Con este fin, la fuerza laboral, gerentes y supervisores de seis sucursales del banco perteneciente a dicha entidad financiera completaron el MLQ. La encuesta también proporcionó archivos de liderazgo transformacional para los gerentes del banco o de sucursal. Para obtener una medida más objetiva del rendimiento organizacional, utilizamos los resultados de rendimiento de cada centro de beneficios, que fueron evaluados de acuerdo con una medida interna de rendimiento utilizada por el banco. Este enfoque proporcionó datos que eran sustitutos razonables del rendimiento organizacional de las unidades primarias involucradas. Luego se utilizó un enfoque estadístico multivariado para establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento organizacional, con el objetivo de identificar patrones que pudieran proporcionar alguna explicación de la relación entre las dos variables. Los hallazgos más importantes de la investigación revelaron que, en la mayoría de los casos estudiados, el liderazgo transformacional era un estilo que estaba presente en las prácticas de los jefes de las oficinas que fueron analizadas.

Sin embargo, también se encontró que las únicas relaciones que se identificaron entre las dos variables fueron aquellas de las categorías de rendimiento relacionadas con el servicio. En este caso, la relación en cuestión era inversa, lo que significa que en el contexto de la evaluación del servicio, el liderazgo transformacional no estaba contribuyendo de manera favorable al rendimiento en esta área, sino más bien lo contrario, creando un declive en el resultado esperado. Este hallazgo, que sugiere una relación inversa, junto con la ausencia de otras correlaciones entre las categorías de las dos variables, probablemente se deba a una serie de factores diferentes. En primer lugar, debe señalarse que la propia naturaleza del instrumento empleado para medir el rendimiento puede haber afectado el resultado. Para ilustrar, la medición colectiva del rendimiento organizacional puede haber trasladado la relación entre el liderazgo y el rendimiento a áreas como el liderazgo organizacional que no fueron capturadas por el indicador que se utilizó. Además, el tamaño y el sector de la organización, principalmente grandes entidades financieras, que por su propia naturaleza son relativamente estables y sujetas a reglas, pueden haber influido fuertemente en cómo los empleados comprenden y reaccionan ante el liderazgo transformacional, posiblemente haciéndolos más propensos a apoyar enfoques de liderazgo más tradicionales, de mando y control, más adecuados a las demandas operativas del sector. Otro factor relevante a tener en cuenta se relaciona con la organización. También es característico de tales entidades financieras ser sujetas a reglas y, por lo tanto, pueden crear una cultura organizacional que aprecie estilos de liderazgo más conservadores y enfoques que sean menos transformacionales. También es probable, en la medida en que estas políticas organizacionales se estuvieran aplicando, que el liderazgo transformacional pudiera haber quedado corto en

cumplir con la promesa que tenía para otras áreas de rendimiento, más allá de la oferta de servicio.

Salazar (2022) El objetivo principal de este estudio de investigación fue determinar la influencia que ejerce el liderazgo transformacional sobre el estrés laboral de los colaboradores de la Cooperativa San Francisco Ltda. La evidencia existente en la literatura respalda la idea de que estas dos variables están interrelacionadas a través del comportamiento del líder y sus repercusiones sobre los empleados, constituyéndose en un tema que ha recibido una atención creciente por parte de diversos investigadores. El liderazgo transformacional fue analizado a partir de cuatro dimensiones clave: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por otro lado, el estrés laboral se abordó a través de siete dimensiones: clima organizacional, estructura organizacional, territorio organizacional, tecnología y la influencia de un líder, falta de cohesión, y respaldo de grupo. Con el propósito de analizar esta relación, se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, sin manipulación de variables, y con una modalidad bibliográfica-documental, destacando especialmente el estudio de caso. La muestra estuvo compuesta por 91 colaboradores pertenecientes a las áreas administrativa, operativa y comercial de ocho agencias a nivel nacional. Para la recolección de datos, se empleó la encuesta como técnica, utilizando dos cuestionarios con escala de Likert previamente validados. El análisis de los resultados indicó que el nivel de liderazgo transformacional dentro de la Cooperativa San Francisco Ltda. es alto, alcanzando un 56 por ciento, lo que implica que los colaboradores se sienten altamente comprometidos tanto con el líder como con la institución en general. En cuanto al estrés laboral, los resultados mostraron que el nivel de estrés entre los empleados

es bajo, con un 58.2 por ciento, lo que sugiere que un liderazgo adecuado contribuye a mantener un ambiente laboral saludable y libre de tensiones excesivas. Este hallazgo destaca la importancia de que los gerentes implementen un estilo de liderazgo transformacional con el fin de motivar a sus colaboradores y mejorar su desempeño laboral, a la vez que se logra mantener un nivel de estrés bajo en la organización. Para determinar la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional y el estrés laboral, se realizó un análisis estadístico de correlación simple mediante la prueba Chi-Cuadrado. Los resultados de este análisis revelaron una correlación positiva significativa de $P < 0.05$ entre ambas variables, lo que confirma la influencia que el liderazgo transformacional tiene sobre el estrés laboral. En resumen, se pudo establecer que el alto nivel de liderazgo transformacional dentro de la cooperativa contribuye directamente a que los colaboradores se sientan comprometidos con el líder y la institución, lo que a su vez facilita un entorno de trabajo con niveles bajos de estrés. Además, este tipo de liderazgo parece generar un ambiente favorable para el desarrollo de un espíritu de equipo y la satisfacción de los empleados con la manera en que el líder maneja las relaciones laborales. Este fenómeno se refleja en el bajo nivel de estrés laboral, lo que demuestra que un liderazgo transformacional efectivo no solo tiene un impacto positivo en la motivación y el desempeño, sino también en la salud emocional y el bienestar de los colaboradores dentro de la institución financiera. Por lo tanto, se sugiere que los líderes de la Cooperativa San Francisco Ltda. continúen adoptando este enfoque, dado que sus efectos beneficiosos se reflejan tanto en la productividad como en el bienestar general de los empleados.

Coronel (2024) El liderazgo transformacional tiene gran importancia y su impacto en el desempeño laboral constituye el foco central de la presente

investigación. Esta se abordó desde un enfoque cualitativo y transnacional. En cuanto a la metodología de la investigación, fueron analizados tres casos provenientes de distintos contextos organizacionales: un colegio ubicado en Nigeria, una universidad en Jordania, y una empresa en Indonesia. En la realización de tales análisis se recurrió a matrices de análisis descriptivos las cuales facilitaron la revisión de los modelos conceptuales y metodológicos asociados a cada uno de los casos de estudio, a su contexto y a los resultados que se derivaron de las distintas aguas. En la parte de análisis de los tres casos se desarrollaron elementos comparativos que permitieron a la investigación establecer similitudes y diferencias. Estas se referían a la forma en que el liderazgo transformacional era practicado e impactó en el desempeño laboral de todos los entornos analizados. Dicho análisis comparativo permitió concluir que el liderazgo transformacional, en el caso de las tres organizaciones analizadas, tuvo resultados absolutamente benéficos en el clima laboral. En todos los casos se registraron aumentos en el número de empleados que se consideraron activos. Además, fueron observados incrementos en la motivación sustantiva y el crecimiento en el desarrollo personal. Estos cambios llevaron a un incremento del crecimiento laboral y el superior desempeño en la ejecución de las tareas. El estudio también señala que dicha forma de liderazgo es importante por la relación que establece con el bienestar y la motivación de los empleados. Esta es la razón por la cual la transformación de los espacios de trabajo en estos contextos es convivenciales y enriquecedores. El liderazgo transformacional en estos contextos ha sido exitoso en el diseño de espacios organizacionales que permiten a los empleados participar activamente en la toma de decisiones y los procesos organizacionales. Esta participación ha aumentado los niveles de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la



organización. Como resultado de este enfoque, además, ha generado niveles más altos de innovación y creatividad en los equipos, que son fundamentales en la respuesta a los retos que se presentan en la organización en contextos más turbulentos. Como resultado de todo lo mencionado, este estudio establece una serie de políticas que tienen el propósito de actualizar los procesos de liderazgo y management en las organizaciones. En este sentido, hay que destacar la propuesta de inclusión de un sistema de formación en liderazgo transformacional, a fin de que los líderes se capaciten en cómo aumentar la inspiración y motivación de sus equipos de trabajo. También se señala la necesidad de establecer prácticas que aumenten el activismo organizacional y el empoderamiento, en donde los empleados sean capaces de centrar la agenda y participar en la toma de decisiones, además, proponer y gestionar iniciativas que aumenten el desempeño de la organización en su conjunto. Abrir un aspecto práctico es para la gestión innovadora de recursos humanos de los empleados, que integra a cada miembro del personal con los logros de la organización en una base técnica, personal y amplia, dentro del alcance. Por último, se sugiere fomentar una cultura de trabajo que sea colaborativa, fomente y promueva la ayuda mutua y la comunicación abierta, y el respeto y apoyo mutuo. Esta cultura de trabajo debe dirigirse a mejorar las relaciones y la productividad en el lugar de trabajo. Las sugerencias anteriores tienen como objetivo agilizar los procesos de liderazgo y organización. Se espera que estas sugerencias se pongan en acción con la esperanza de lograr una mejora significativa en la productividad de los empleados junto con la productividad general de la organización. Este estudio sugiere que, con la competencia actual en el mercado, las empresas que practican el liderazgo transformacional son capaces de no solo mejorar el rendimiento individual de los empleados, sino también la

adaptabilidad general al cambio y el cumplimiento de las estrategias de una manera mucho más fluida.

Vásquez et al., (2021) La pregunta planteada preside sobre un área importante en el campo de la gestión. La enseñanza y el aprendizaje del Fondo de Inversión bajo el Fondo Mutuo en la Educación y Acción Empresarial en el curso básico de Gestión, demostraron la relación entre la gestión instruccional y el esquema de fondos de inversión, así como los fondos mutuos resultantes. Se recogieron registros de ingresos de la encuesta de \$162rB y también se utilizó una herramienta de campo que capturó una visión estereoscópica de los objetivos. Una respuesta psicológica estructurada de un e-token y una encuesta de matriz en cualquier lugar capturó esta vista estereoscópica. Aquí, numerosos pares de e-Wall discutieron cuestiones que abarcan desde la adopción de un club de negocios estudiantil, visitas a escenarios de negocios locales, páginas de aprendizaje perspectiva, hasta competencias de negocios planificadas. Jugadores de softbol y fútbol del club local y de la división estudiantil llenaron la clase con cuestiones pasadas con claridad, mientras ellos y algunos compañeros de división planeaban escenarios de negocios locales a través de múltiples páginas web. Una debriefing con su comunidad activa condujo a discusiones refrescantes que enmarcaron múltiples 360s y sonrisas de las partes interesadas. Como se esperaba, se utilizó el paquete estadístico AMOS para realizar un análisis utilizando modelos de ecuaciones estructurales sobre los datos recopilados. Tanto como se anticipó, los factores de confianza organizacional y compromiso laboral proporcionaron una mediación completa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral. En otras palabras, la confianza en la organización y el compromiso laboral demostraron ser los componentes fuertes que aclararon cómo se podría emplear el liderazgo

transformacional para aumentar el rendimiento de los empleados en una organización. Incrustada la lealtad que los trabajadores tienen en la empresa, aumenta su moral, lo que finalmente mejora la empresa. La confianza organizacional tiene el rol más importante en la confianza del empleado. Las bases del compromiso laboral representan la actitud positiva que un empleado tiene hacia el trabajo y su dedicación al mismo. La actitud positiva del empleado hacia el trabajo es el resultado de la actitud positiva del empleado como resultado del liderazgo transformacional. La actitud positiva del empleado mejora su efectividad en el trabajo. El resto del estudio cubre los aspectos teóricos y prácticos de estas conclusiones. El marco teórico de la pieza ha ampliado la manera de entender la relación de confianza que existe entre la organización y el trabajador, así como el fenómeno del liderazgo transformacional y “el trabajo”, incorporando entre ellos el “desempeño” y “productividad” que antes evidenciaba discordancias el liderazgo transformacional en relación a la organización. Indudablemente el esquema portado por el nuevo modelo de liderazgo contribuye al mejoramiento del rendimiento por parte de los trabajadores, así como al incremento en el desarrollo de la organización en el largo plazo en la medida que cruza la organización de la confianza y compromiso al trabajo.

2.1.2. A nivel nacional

Taboada (2021) El objetivo principal de esta investigación fue establecer la conexión entre las variables específicas en las que se enfocó la investigación: liderazgo transformacional y motivación en el trabajo. Fue una investigación aplicada, de naturaleza correlacional y con un diseño no experimental y transversal. La población en la que se basó la investigación fueron los trabajadores de la Unidad Municipal de Huanta y la muestra seleccionada estuvo compuesta por 110

trabajadores. En este caso, el método utilizado fue la encuesta y la recolección de datos se basó en la variable independiente (liderazgo transformacional) y la variable dependiente (motivación laboral) a medir. La variable independiente se midió utilizando el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ-5x desarrollado por Fong Prado y Mahelia en 2018, que cuenta con 19 ítems. La variable dependiente se midió utilizando el Cuestionario de Motivación en el Trabajo desarrollado por Rosales Manguña en 2017, que tiene 29 ítems. Estos cuestionarios fueron contruidos de tal manera que reflejan adecuadamente las dimensiones específicas de cada variable. El análisis de los resultados obtenidos llevó a conclusiones importantes sobre la relación hipotetizada entre las variables. Distintos estudios como la encuesta de Rho de Spearman, en este caso, determinan un coeficiente de correlación de 0,721, que sugiere una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo transformacional y motivación en el trabajo. El p-valor obtenido, 0.000, es menor al 0.05, por lo que podemos aceptar la hipótesis planteada. Esto indica que, en la Municipalidad Provincial de Huanta, un liderazgo transformacional de calidad se asociará a un incremento en la motivación de los colaboradores. Por otro lado, estos resultados permiten inferir que el liderazgo transformacional tiene a favor de la motivación de los empleados una relación positiva y directa. Este es un aspecto que ayudará a optimizar el clima laboral y, en consecuencia, el funcionamiento de la organización. Esto tiene que ver con el tema de cultivar y promover el liderazgo que fomente el desarrollo del sistema que equilibra la eficacia y el rendimiento, siendo la motivación y el bienestar de los empleados lo principal. Esto puede traducirse en más satisfacción y, por lo tanto, rendimiento dentro de la municipalidad. El autor es consciente de estos cambios y se sitúa donde no hay cercas. Son libres de explorar el tango y otras búsquedas culturales y artísticas.

Utilizan redes y saltos para ayudarse. Están emparejados con un participante en quien luego son libres de bailar tango de manera improvisada. ¿Hay controles contrarios? ¿Volará una cabra en 'tabor'?

Robles (2023) El alcance de este estudio fue establecer la conexión entre la motivación laboral y el liderazgo transformacional. Para este propósito, se analizó un grupo de empleados de una empresa privada que trabaja en la división operativa de comercio exterior. Este análisis se realizó en condiciones adversas, ya que la pandemia de COVID aplicó restricciones logísticas de trabajo a nivel global, lo que interrumpió el flujo operativo de coordinación y eficiencia en el comercio exterior. Durante todo el estudio, se centró la atención en las teorías más prominentes que describen la interacción entre las variables, una de las cuales es la teoría de motivación-higiene de Fredrick Herzberg en 1959, que clasifica un conjunto de motivadores y un conjunto de desmotivadores. Este estudio se llevó a cabo en un ambiente muy dinámico y altamente competitivo característico del comercio exterior en una empresa industrial donde la eficiencia, la calidad y la alta innovación son críticas para mantener la relevancia en el mercado global. Menos de manera holística, los empleados del área fueron descritos como apenas motivados en el trabajo. Su motivación, o la falta de ella, se reflejó en el rendimiento subestándar, la alta rotación y la insatisfacción general en la población trabajadora. Para la empresa, este silo productivo presenta una multitud de desafíos. La falta de motivación de los empleados del silo es probablemente la causa raíz del clima organizacional roto. No tener ningún clima organizacional en absoluto también es una grave preocupación. Entre los gerentes y supervisores, y en ausencia de líderes transformacionales, un clima de trabajo activo no parece estar prevaleciendo. Se espera que los empleados compartan una visión, objetivos

organizacionales y una cultura de compromiso y aprendizaje. Por lo tanto, el estudio planteó la pregunta de cuán productivo podría ser el liderazgo transformacional para la motivación y el compromiso de los empleados en el área de comercio exterior y qué planes de acción específicos podrían diseñarse para la mejora simultánea de los dos elementos. El liderazgo transformacional ve que un líder que inspire, motive y desarrolle un equipo de trabajo no solo aumenta el desempeño de cada colaborador, sino que también logra tener un nivel de compromiso colectivo hacia los objetivos de la organización, y esto resulta vital para sobreponerse a los desafíos en un campo que es altamente competitivo. En tal sentido, es importante destacar que, en este caso, el liderazgo transformacional, la motivación y la explicación de la configuración de estructuras y estrategias que mejoran el desarrollo profesional de los empleados también son aspectos clave.

Serafín (2020) Primero, por la defensa de la cooperativa se optó por la metodología de la investigación disponible que en este caso era robotizada. El fundamento del diseño fue el no experimento por no haber manipulado alguna variable o en su caso, el experimento de la correlación teniendo en cuenta la transversalidad. Desde eliminación se trazó una descripción sobre la estructura. Para poder describir una de las variables, que fue tomada como muestra, se realizó una prueba sobre bien definida con componentes que variaron en la medida de Likert. Al ser el tema de investigación el liderazgo, se diseñó un cuestionario medidor que se acompaña con la prueba sobre la variable tema "líder transformacional". Para que el cuestionario fuese evaluable, la estrategia de captura de datos se optó por captura de tipo survey aligned. De la evaluación, se obtuvo que la sección con la mayor calificación sobre el liderazgo fue de un nivel "transformacional". De estos, hay un valor, 16 o 67% que desde su profundidad



situaron su nivel de liderazgo por debajo de la calificación. En cuanto al rendimiento laboral, el 50% de los empleados dijo que su rendimiento se había logrado plenamente, mientras que el otro 50% lo calificó como aún en desarrollo. A partir de estos resultados, se concluyó que hay una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Agosto de la PNP Ltd. La correlación calculada utilizando la prueba de Spearman Rho fue de 0.826, lo que significa una muy buena relación entre las dos variables. Esta alta correlación sugiere que hay un impacto directo y positivo del liderazgo transformacional en la mejora y desarrollo del rendimiento laboral de los empleados.

Talla (2023) La finalidad de la presente investigación consiste en la determinación de la relación que existe entre liderazgo transformacional y motivación en el trabajo, en el caso particular, desde el enfoque de los maestros que ejercen en la educación básica. La hipótesis que se propuso planteó que existe una relación alta entre las variables de liderazgo transformacional y motivación en el trabajo. Se definió la metodológica como un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, correlacional-descriptivo, y en la medida que se relacionen las dos variables, se pueda estudiar y describir la totalidad sin una manipulación de las variables. En la presente investigación se utilizó un muestreo censal, en el cual se seleccionó a todos los docentes de la Institución Educativa N° 6039 Fernando Carbajal Segura de la ciudad de Lima, alcanzándose de esta manera un total de 60 participantes. Con respecto a los instrumentos que fueron utilizados en la investigación, dos cuestionarios fueron elaborados para poder captar dos variables que se buscaron en la investigación: el liderazgo transformacional y la motivación en el trabajo. Con respecto a los cuestionarios se hizo un diseño para asegurarse

que los variables que se midan, aborden los aspectos vitales de los dos conceptos. Los resultados fueron positivos en el sentido que existe una relación entre las variables y la relación es directa; en otras palabras, el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en la motivación laboral de los docentes. Los estadísticos lograron comprobar que p era menor que 0,05, concluyendo que existe una relación y un signo estadísticamente significativo; también, el coeficiente de correlación de Spearman está en 0,820, lo que indica una relación positiva muy alta entre ambas. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene uno de los más altos impactos sobre la motivación al trabajo de los docentes. Esto quiere decir que, en la clase con motivación restaurativa, se observa que los docentes son más motivados y más comprometidos con su trabajo. Este hallazgo, dentro de los límites de la fuerza laboral y la productividad laboral, es de naturaleza estratégica para aumentar la motivación laboral. En la sección de conclusiones, la satisfacción laboral y el rendimiento de los docentes, al mismo tiempo, tendrán importancia en la calidad educativa que brindan.

Bobadilla (2023) La tesis principal de este trabajo fue describir estrategias de transformación de liderazgo a la productividad de los laboral en la empresa Ingesa Norte. Este objetivo fue cuantificado y el trabajo de investigación fue diseñado bajo una tipificación descriptiva, a una metodología no experimental tipo cross section. El objetivo de esta tesis es la población de la empresa Ingesa Norte que está compuesta de 26 trabajadores, y la muestra censal fue igualmente el total de 26 trabajadores. En el caso de este estudio, esta fue la metodología de encuesta, crossectionalised para cuantificar preguntas de respuesta cerrada. En este caso, la unidad de análisis fueron las percepciones de los empleados sobre el rol positivo de la encuesta. El análisis demostró que el fuerte problema gerencial dentro de la

empresa lleva a una forma de liderazgo mucho menos transformacional. El 44% de los encuestados en el estudio de caso expresó la idea. El 38% dijo que el liderazgo también ayudaba a los empleados. Asimismo, el 37% pensó que la estimulación intelectual que fomenta la creatividad y el pensamiento crítico entre los empleados era inadecuada, y el 34% dijo que el liderazgo inspirador, que debería alentar a los empleados a perseguir la visión de la empresa, también estaba ausente. En cuanto a la productividad laboral, el 55% de los encuestados dijo que estaba en un nivel mediocre. Este resultado se relaciona con la percepción de que los trabajadores a menudo carecen de los recursos y incentivos necesarios para cumplir con los objetivos y metas de la organización, lo que socava su productividad. Estos hallazgos llevaron a la aceptación de la hipótesis principal de la investigación, que afirma que la adopción de tácticas de liderazgo transformacional mejoraría la productividad de los empleados. Sin embargo, está claro que, si el líder de la organización adopta un estilo más transformacional, centrado en la influencia idealizada, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y el liderazgo inspirador, resultaría en una atmósfera de trabajo más motivadora y productiva. Esta mejora del liderazgo no se limitaría al aumento de la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también incluiría el logro de los objetivos organizacionales, en este caso, del desempeño de la empresa.

2.1.3. A nivel local

Arias (2024) La investigación estableció el objetivo de determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Educación de Puno en el periodo 2024. Con este objetivo en mente, la investigación fue de tipo cuantitativa, con diseño descriptivo-correlacional, sin intervención. La muestra estuvo constituida por 60

trabajadores, que, en su mayoría, son seleccionados a través de muestreo no probabilístico, es decir, no hay aleatoriedad en la selección de los participantes. Para la recolección de datos se utilizó una encuesta, que consiste de cuestionarios, cuya validez y confiabilidad los convirtieron en instrumentos de medición de los objetivos y variables de la investigación. Los datos fueron analizados utilizando métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. Para determinar la relación de cada variable se utilizó Rho Spearman, junto con SPSS 26 para un procesamiento preciso y controlado de los datos. Los resultados de la investigación indican que de los 60 trabajadores, un 51.7%, a nivel de liderazgo, sostiene que su liderazgo transformacional es regular, mientras que, a nivel de compromiso laboral, sostiene que su compromiso es alto. Es recomendable también destacar que el 41.7% de los trabajadores que consideran el liderazgo transformacional como optimizado también reportaron tener un compromiso laboral en niveles medios o altos. En este sentido, también se obtuvo un p-valor de 0.001, que, al ser menor que el umbral de 0.05, da apoyo a la validez de los hallazgos. Respecto a la relación entre ambas variables, el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.418 revela una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral, lo que implica que con el aumento del liderazgo transformacional también aumenta el nivel de compromiso laboral que se presenta en los trabajadores. En síntesis, los resultados de la investigación indican que un liderazgo transformacional, que sea efectivo, puede optimizar el compromiso laboral de los trabajadores, y, por consiguiente, a mayor por parte de la organización.

Suna et al., (2022) El objetivo central de la investigación fue establecer "La correlación del Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los Empleados del Consorcio Vial Sur Perú, 2022". Con este propósito, se realizó un



estudio de investigación correlacional que fue no experimental, de diseño transversal e incluyó una muestra de 140 empleados de la empresa. Se administraron dos cuestionarios a estos participantes, uno de los cuales fue el cuestionario de Liderazgo Transformacional que tenía 27 ítems y 5 opciones de respuesta ordinal en una escala de Likert y el otro fue el cuestionario de Desempeño Laboral que también tenía 27 ítems y 5 opciones de respuesta ordinal en una escala de Likert. Los instrumentos fueron sometidos a pruebas de fiabilidad utilizando el Método de Alpha de Cronbach y el cuestionario de Liderazgo Transformacional obtuvo una puntuación de 0.989, y el cuestionario de Desempeño Laboral obtuvo 0.977, lo que muestra que ambos instrumentos tienen una consistencia interna muy fuerte. La conclusión a la que se llegó es que no hay una relación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los empleados en el Consorcio Vial Sur Perú en 2022. El análisis de correlación, en particular, encontró un valor de $Rho = 0.489$, que indica una correlación moderada entre las dos variables estudiadas. Además, el valor de $p = 0.041$, que es menos de 0.05, indica que la correlación encontrada tiene una fuerza moderada, pero es estadísticamente significativa. Tal correlación implica que esta es una relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los empleados, que aún es débil y por lo tanto no puede influir suficientemente en el desempeño del empleado según la relación. Vale la pena señalar que de acuerdo con los resultados, la muestra de 140 empleados aún se encuentra en un contexto de procesamiento que podría, quizás, sesgar el análisis. Esto, como se indicó y apoyó Chiavenato en 2007, citado por Chávez en 2014, entra en su definición de desempeño laboral como el grado en que los esfuerzos del empleado están dirigidos a alcanzar los objetivos de la organización. En conclusión, las dos variables bajo estudio en este caso se

presumen que tienen una correlación y por lo tanto se llega a una conclusión que carece de evidencia que sustente el argumento sobre la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados en la organización caso durante.

Mamani (2023) La motivación y productividad de los trabajadores de los establecimientos de salud puede ser impactada con el uso de habilidades de un líder. El entorno y tareas de los trabajadores influyen en cómo cada uno de ellos evalúa su preocupación sobre el tema de satisfacción laboral. El objetivo de esta investigación fue analizar cómo uno de los estilos de liderazgo influye y determina los cambios en el nivel de satisfacción de los empleados. Entre los diversos métodos de investigación utilizados en el estudio, los descriptivo-cuantitativos, no experimentales y transversales fueron los principales. La población de estudio consistió en 57 trabajadores, se completó un cuestionario de nivel y satisfacción utilizando la escala de Likert de cinco puntos. Estos instrumentos registraron una fiabilidad muy alta, con el correspondiente Alfa de Cronbach. Para validar las hipótesis de investigación, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados muestran una correlación positiva moderada de 0.639 entre las variables de estilos de liderazgo y satisfacción laboral con un valor P de 0.010, lo cual es significativo ya que está por debajo del nivel de significancia $\alpha = 0.05$. Esta es una evidencia positiva y relevante para la relación entre ambas variables. Además, se encontró que el liderazgo transformacional tenía una correlación positiva moderada, lo cual se debía al énfasis en tener una comunicación efectiva y toma de decisiones horizontal. El liderazgo transaccional también tenía una correlación positiva moderada, que se debía a las compensaciones económicas, que son el principal incentivo para los empleados. Por último, el estilo de liderazgo autocrático tenía una

correlación positiva moderada, que es preferido principalmente en tiempos de crisis o emergencias. Los resultados muestran que a medida que los empleados perciben el estilo de liderazgo como más apropiado y efectivo, es más probable que experimenten una mayor satisfacción laboral. El estudio demuestra la necesidad de un liderazgo apropiado en las instituciones de salud para mejorar la satisfacción y productividad de los empleados.

Condori (2024) La finalidad de esta investigación fue estudiar vínculos entre la administración de sueldos y el pago de la plantilla de la administración local de Agua (ALA) de su sede en Juliaca durante el 2023. Por lo a la metodología, se adoptó un enfoque cuantitativo de tipo básico, a un nivel descriptivo correlacional y con un diseño no experimental. La muestra la conformaron 12 trabajadores de la ALA en Juliaca. Para la recolección de los datos, se aplicó la técnica de observación y como principales instrumentos, se trabajó con un cuestionario. Para el análisis e interpretación de resultados, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman y los programas informáticos SPSS, Microsoft Word y Excel. Del total de resultados, es posible afirmar que existe correlación positiva y significativa entre el programa de incentivos y el nivel de tareas que demanda a los trabajadores, a un nivel de probabilidad de 0.025, lo cual es menor al umbral de 0.05, lo que indica que hay una relación estadísticamente significativa. En todas las dimensiones de análisis, también hubo una correlación positiva significativa y un valor de 0.600 con un valor p de 0.039, que también está por debajo del umbral de 0.05, fortaleciendo la afirmación de una relación positiva y significativa entre las variables estudiadas. Además, surgió una correlación positiva sustancial entre la entrega de servicios y los valores de los empleados con una medida simétrica de 0.577 con un valor p de 0.050, que sigue estando por debajo del umbral de 0.05, confirmando así la

existencia de una relación entre estas variables. Fue posible establecer la presencia de una relación fuerte, positiva y significativa entre el rendimiento laboral y la gestión de la remuneración de los empleados con una correlación de Spearman de 0.773 y un valor p de 0.003, que también está por debajo del umbral de 0.05, confirmando así la hipótesis alternativa de que la gestión de la remuneración influye sustancialmente en el rendimiento laboral de los empleados. Estos resultados justifican una adecuada gestión de incentivos y beneficios para mejorar el rendimiento de los empleados en la administración pública local.

Loja (2023) La disertación se focalizó en el impacto de liderazgo transformacional en el trabajo de los equipos de enfermería en una clínica en Juliaca. El principal objetivo se alcanzó durante el 2023. Se clasificó como estudio básico en el tipo de investigación cuantitativa teniendo en cuenta las componentes correlacionales. Se observó a las 53 enfermeras como la muestra. Se desarrollaron 2 cuestionarios para la recogida de los datos, modificados de acuerdo con las conclusiones y su apropiada agenda técnica. Excel y SPSS 25 en sus módulos hicieron el estudio con datos descriptivos e inferenciales abordados y dominio en los datos. Aproximadamente el 83% de la muestra de enfermeras consideró que la efectividad del liderazgo transformacional en la clínica fue de un nivel muy alto, de la misma manera, su consideración acerca del trabajo en equipos señalado como "bueno" confirma la tendencia. En estos términos, el liderazgo transformacional dentro de la disciplina logró los mejores resultados. El punto destacado de esta relación fue confirmado por el 98.7% de impacto en la efectividad del trabajo en equipo, lo que subraya el impacto de este estilo de liderazgo en el aumento de la colaboración y el rendimiento en entornos de trabajo en salud. Estos resultados muestran cómo el liderazgo inspirador, motivacional y de desarrollo ayuda a crear

un lugar de trabajo más unificado y productivo, resultando en un mejor rendimiento colectivo y bienestar del equipo de enfermería en la clínica de Juliaca.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo transformacional

El verificador de textos duales tiene aplicaciones en dos contextos principales: en la redacción de informes de actividad de proyectos de investigación y en el desarrollo de lenguajes de programación de bajo nivel de subconjuntos de lenguajes orientados a objetos. Un líder de Liquid Floating puede ser cualquiera. Además, empleo temporal flexible de Dark release. Cualquier líder involucrado en la primera versión de este orden y que ha tomado de capital, tiene una dosis según mi opinión: la mayor distinción acerca de los. más disponibles. Ristampando y attecchendo a los tejidos disponibles, son dos.

El enfoque del liderazgo transformacional es evidente en el modelo propuesto por el especialista en la materia, que identifica cuatro componentes clave, los "4 I": (1) influencia idealizada, (2) motivación inspiradora, (3) estimulación intelectual, (4) consideración individual. Aunque hay otros aspectos que separan el liderazgo transaccional del transformacional, la mayoría de los estudios apoyan estos cuatro aspectos como los más esenciales para identificar a los líderes transformacionales. Los líderes transformacionales son los que más pueden establecer un estándar, promoviendo acciones que están en plena alineación con sus creencias fundamentales. Son los que intentan crear un verdadero consenso en sus equipos; una alineación donde tanto los líderes como los empleados participan activamente en los cambios, asumiendo la responsabilidad y siendo responsables de los resultados (Hilton et al., 2023).

A diferencia de otros líderes, los líderes transformacionales tienen la capacidad de cambiar el statu quo. A lo largo de los años, el término liderazgo transformacional a menudo ha sido malinterpretado, ya que algunos autores se enfocan indebidamente en yuxtaponerlo con el liderazgo orientado a las transacciones. Para que el liderazgo transformacional sea adoptado, debe existir algún aparato de valor-creencia-expectativa capaz de galvanizar a los seguidores para que sean más productivos y estén más satisfechos en el trabajo. Alejándose del liderazgo transaccional rezagado, se ha confirmado que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo en aumentar la dedicación organizacional de los seguidores, la alineación de objetivos y el rendimiento en el lugar de trabajo (Hilton et al, 2023).

Historia

Las obras de Bass que comienzan con la descripción del liderazgo como transacciones y más tarde como transformaciones son fundamentales para la conceptualización disertacional y posterior de este último Bass fusionó en su teoría elementos del modelo de liderazgo de rango completo y de la teoría de camino-meta, que sirvieron de base para modelos posteriores sobre liderazgo transformacional. A través de su investigación, Bass proporcionó la primera evidencia empírica con el uso del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial, que es una herramienta fundamental para el análisis y construcción de modelos de liderazgo transformacional. Bass destacó que las prácticas de liderazgo que se denominan transaccionales, enfocándose en recompensas y castigos para lograr objetivos a corto plazo, son incapaces de producir un cambio real. Más bien, tienden a reforzar el statu quo y no facilitan el cambio organizacional. Usando su modelo de liderazgo gerencial, Bass hizo una clara separación entre los tipos de liderazgo

transaccional y transformacional y ofreció una clasificación de los tipos en tres pares de características que tenían una diferencia en el grado de intensidad, uno tenía más dominancia en el liderazgo transformacional y el otro en el transaccional.

Para captar la complejidad y matices del liderazgo, Bass creó un modelo general de expectativas que mostró los contrastes y diferentes enfoques al liderazgo (Mouazen y Hernández, 2023).

A mediados de la década de 1980, surgió un nuevo movimiento literario que cuestionó las nociones de liderazgo y su práctica. Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro *Liderazgo: El Uso Sabio del Poder*, defendieron un modelo de liderazgo transformacional y afirmaron que el verdadero liderazgo radica en el uso sabio y estratégico del poder. Para ellos, el liderazgo es más que simplemente ordenar y dominar; describe una habilidad para convencer, impactar y cambiar. Bennis y Nanus argumentan que los líderes transformacionales poseen una visión vívida y una fuerte devoción que magnéticamente atrae a los demás hacia ellos.

Las cuatro características centrales comunes a todo líder transformacional propuestas por la teoría que trabaja son: (1) Atención a través de la visión: los líderes comunican apasionadamente una visión que moviliza y motiva a todos a la acción; (2) Despliegue del yo a través de la autoevaluación positiva: allí hay un acto agradecido y sincero de expresarse creativamente, de una efectiva estimación de sus capacidades; (3) Conciencia del entorno: la capacidad del líder para comprender y reaccionar ante los atributos, problemas y oportunidades que están fuera de él y (4) comprensión de lo indeterminado. Esta última característica indica la efectividad con la que los líderes transformacionales lidian con ello.

Ilustrando lo anterior, Bennis y Nanus definieron el liderazgo transformacional como un proceso que estabiliza así como propulsa el cambio.

Ellos enfatizan las relaciones formadas durante tiempos de estabilidad, las cuales son capaces de influir sustancialmente en futuras decisiones y cambios hacia el cambio. (Mouazen y Hernández, 2023).

Hacia finales de la década, surgieron modelos de liderazgo transformacional que no dependían exclusivamente de evaluaciones psicométricas de comportamientos transformacionales. Bennis y Nanus, por ejemplo, delinearon cuatro componentes esenciales de empoderamiento en el liderazgo transformacional. Estos atributos proporcionan una base sólida para entender el dualismo de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional. Uno de estos componentes es la posición de la organización en el mundo exterior, que explica cómo una organización ocupa un nicho rentable dentro del entorno al asignar recursos estratégicamente para garantizar su crecimiento y desarrollo. En la opinión de Bennis y Nanus, el resultado del liderazgo transformacional es un entorno empoderador y una cultura organizacional que permite a los empleados obtener un sentido profundo y significativo de su trabajo, lo que a su vez mejora la motivación y el compromiso organizacional (Mouazen y Hernández, 2023).

Características

El liderazgo transformacional se centra en la revitalización organizacional y la institucionalización del cambio a través de la creación de una nueva dirección. Los aspectos básicos de la teoría desarrollada por Tichy y Devanna esbozan los componentes estructurales de las tareas transformacionales. En este contexto, los líderes parecen convertirse en agentes de cambio proactivos, trabajadores valientes que se aferran firmemente a un conjunto de creencias éticas fundamentales sobre la naturaleza humana. Su disposición al aprendizaje continuo y a proyectar el futuro los convierte en modelos a seguir. Además, son ampliamente

conocidos por exhibir cuatro rasgos fundamentales y distintivos del liderazgo transformacional, que son (1) influencia idealizada, (2) motivación inspiracional, (3) estimulación intelectual y (4) consideración individualizada. Cada uno de estos atributos representa un paradigma único de interacción social que un líder transformacional emplea con los seguidores y que, vale la pena mencionar, son capaces de funcionar de manera independiente entre sí (Khan et al, 2022).

Más allá de ser modelos a seguir carismáticos, los líderes transformacionales infunden confianza y orgullo en sus seguidores. La capacidad de proporcionar una visión inspiradora eleva a los seguidores, creando un vínculo emocional que mejora su resiliencia y persistencia en el logro de metas desafiantes. Estos líderes alientan a sus seguidores a utilizar el pensamiento creativo, fuera de lo convencional, y la solución racional de problemas, acogiendo el riesgo y la colaboración. Los líderes transformacionales se centran en las habilidades especializadas y el talento único de cada miembro del equipo y proporcionan coaching, desarrollo y apoyo individualizado. Como resultado, se construyen relaciones fuertes, de confianza mutua y de apoyo, críticas para el éxito y la cohesión del grupo (Khan et al. 2022).

Una crítica relevante a la conceptualización del liderazgo transformacional es la tendencia a separar sus dimensiones, como la motivación o la inspiración, tratándolas como aspectos unidimensionales que pueden analizarse de manera aislada. Sin embargo, esta separación es limitada, ya que la interacción entre estos elementos es lo que realmente distingue a un líder transformacional de otros tipos de liderazgo. Si bien es posible que los seguidores vean a un líder como inspirador pero no particularmente hábil en algunos aspectos, es la combinación de motivación y habilidades que este líder ofrece lo que genera un impacto significativo. La interacción de estos componentes es la que crea el verdadero

carácter transformacional del líder. Por lo tanto, aunque se han realizado estudios cualitativos que profundizan en el análisis del liderazgo transformacional, aún existen muchas áreas que requieren mayor exploración. Con el crecimiento continuo de la investigación en este campo, se espera que surjan nuevas taxonomías y marcos conceptuales que profundicen los principios fundamentales del liderazgo transformacional, brindando así una comprensión más justa y actualizada de su influencia en individuos y organizaciones (Khan et al., 2022).

Pensamiento visionario: Las ideas sobre los líderes visionarios parten de la suposición de que los individuos están activamente moldeando el futuro a través de un impacto creativo en el entorno, fusionando motivos, ideas y conjuntos de capacidades particularizadas. La suposición subyacente es que los líderes visionarios tienen un conjunto particular de habilidades y rasgos genuinos que les otorgan la capacidad de crear un cambio observable y alejado de lo normal. Este constructo particular se centra en los líderes visionarios, especialmente en el entorno escolar donde poseen habilidades principales precisas que catalizan un impacto transformador sustentable en el ecosistema educativo. Desde este ángulo, el liderazgo transformacional proporciona un marco base para entender el fenómeno del liderazgo visionario y enfatiza el hecho de que un líder visionario no solo lidera, sino que, por el contrario, transforma la realidad de las personas que lo siguen (Daş et al, 2022).

Elaboremos el concepto de un liderazgo creativo. A partir de un espectro de liderazgo, es posible afirmar que todos los líderes tienen en su poder la capacidad de transformar la realidad de sus liderados. Sin embargo, son aquellos que utilizan la imaginación, el pensamiento divergente y el arte de la creación los que se definen como visionarios. Esto es como la capacidad de los pintores impresionistas que

trascendieron la pintura a algo más que la representación de un paisaje, o como la devoción de Picasso a desafiar la ciencia y el arte de representar los rostros. Klaas, sus obras visionarias desafían y rompen el antiguo orden, definiendo nuevos parámetros y perspectivas que permiten una nueva comprensión de lo real y de lo imaginado. Si se añade a Beethoven en la matriz, quien introdujo diferentes formas de componer, ejecutar y escuchar la música, que mejoraron las nuevas formas del mundo de la música. Pensadores de esta naturaleza son los golpeadores de visión de las nuevas ideas y acciones que traen a los seguidores y para elicit, cambios reales que ayudan a la piel áspera de las ideas, formando líderes, pensadores y hacedores de la clase anterior. Estas son cadenas de casos, el mundo del tur para el punto de referencia de acciones de pensadores.

Los líderes visionarios no solo reiteran ejemplos ya existentes de lo posible; más bien, poseen la capacidad de construir marcos completamente nuevos, alcanzando una concordancia totalmente novedosa de lo que antes era impensable, pero ahora puede ser. Es esta capacidad de concebir lo impensable y luego darle forma lo que les permite cambiar su propio entorno y el entorno de aquellos a quienes lideran. Conferir todos los atributos posibles de un líder a cualquier educador, un líder visionario, y esto es lo que hacen. Cambian los enfoques dominantes hacia la aceptación y el entusiasmo en las iniciativas e incluso en programas desconcertantes como la educación intercultural para los sordos o el K-12. Es esta capacidad de desafiar los teoremas cristalizados en las escuelas y las suposiciones injustificadas que bloquean la realidad la que permite a un líder tener una visión. (Daş et al., 2022)

Los líderes visionarios reestructuran los patrones de pensamiento y las suposiciones sobre el rendimiento y la efectividad en la práctica educativa.

Consideremos, por ejemplo, el caso donde un líder insiste en que la construcción de sistemas tecnológicos avanzados, como la televisión de circuito cerrado y las computadoras, es la única construcción posible. Un líder visionario puede en cambio considerar creativamente sistemas alternativos, como modificaciones adaptativas de los sistemas de negociación y señalización. Esta capacidad de ampliar y desafiar la perspectiva organizacional y el statu quo es significativa para el éxito de la visión transformadora (Daş et al., 2022).

Además, la educación convencional se basa en valores que no siempre corresponden con las filosofías o necesidades individuales. Los estudiantes, así como las instituciones, a menudo están sobrecargados por las suposiciones y objetivos establecidos en el marco educativo convencional. En tales situaciones, los líderes visionarios son capaces de imaginar lo que no está presente y cambiar radicalmente cómo se imaginan y se tratan tales fronteras. La capacidad de un líder visionario para promover una visión creativa permite la síntesis y nuevos caminos que antes se consideraban imposibles de alcanzar. De esta manera, los líderes visionarios aprovechan al máximo sus posibilidades organizacionales y educativas, desafiando deliberadamente los límites y forjando rutas hacia lo nuevo (Daş et al., 2022).

Motivación inspiradora: Como se mencionó anteriormente, el proceso de mediación en el liderazgo transformacional puede activarse a través de dos tácticas clave: motivación inspiradora y el miembro como entrenador. Cuando estas estrategias se aplican adecuadamente, tienden a influir fuertemente en el grado en que los empleados adoptan los objetivos y valores de la organización (Majka, 2024).

Para empezar, tener motivación inspiradora es crucial para activar el compromiso y la energía de los empleados. Esta motivación puede ser expresada

por los líderes a través del desarrollo y la comunicación de una visión convincente y clara del futuro que permite a los empleados comprender cómo sus esfuerzos individuales harán que esa visión se realice. Al enfocarse en aspiraciones y metas futuras, estos líderes pueden influir en las actitudes y comportamientos de los empleados debido a su fuerte deseo de hacer algo significativo. Esta visión es algo que debería resonar con los empleados, convirtiéndola en un objetivo personal. De esta manera, los líderes no solo establecen un objetivo colectivo, sino que también se forma un vínculo emocional con cada empleado, resultando en una mayor motivación y esfuerzo hacia el objetivo común. Además, al reformular la visión de tal manera que también mejore el desarrollo personal y profesional de los empleados, los líderes refuerzan que cada éxito organizacional viene acompañado de un avance individual.

Esta estrategia se puede ver en cómo los líderes transmiten su pasión y creencia en la empresa, lo que ayuda a enviar un mensaje positivo que a su vez alienta a los empleados a comprometerse más con el proceso de cambio (Majka, 2024).

Por otro lado, los líderes tienen que brindar el acompañamiento necesario que permita que los trabajadores sientan que tienen los recursos para cumplir con los objetivos que se proponen. Este acompañamiento requiere verdaderamente una atención a los deseos y preocupaciones de los trabajadores. Un líder transformacional en un contexto de apoyo se preocupa de manera integral no solamente por los objetivos que se llegan a cumplir, sino también por el bienestar general de la toma y todo el cuerpo alrededor. Para los empleados en el contexto de que sus líderes comprenden sus problemas y tienen intenciones de ayudar, la sensación de pertenencia y el deseo de trabajar para la organización aumentan.

Este tipo de comportamientos a su vez mejora la disposición de los empleados respecto a la forma en que su líder tiene de ayudar en una situación de cambio, en el momento en que se presentan nuevas realidades que tienen que ser enfrentadas. Cuando los líderes tienen la intención de realmente ayudar en el bienestar y desarrollo, los trabajadores no se sienten amenazados a la hora de adoptar nuevas posturas o comportamientos que son necesarios para llevar a cabo la transformación.

Para fortalecer dicho apoyo, los líderes pueden incorporar mecanismos de recompensa que enfatizan la importancia de la innovación y el pensamiento creativo. Al reconocer y recompensar los esfuerzos creativos, los líderes refuerzan el comportamiento deseado y comunican que la organización valora la creatividad. Por ejemplo, en un hotel determinado, los líderes de servicio pueden organizar una fiesta en la que se otorgue un premio a la idea de servicio más innovadora. Este tipo de iniciativas no solo refuerza la importancia de la creatividad, sino que también mejora el reconocimiento y la realización que sienten los empleados. Al enfatizar la legitimidad de las recompensas, los líderes fomentan un ambiente que posiciona la innovación como una necesidad organizacional para el cambio transformacional (Majka, 2024).

Los líderes transformacionales tienen la mayor responsabilidad de motivar y guiar a sus empleados y, como tal, la confluencia de una visión optimista emparejada con un apoyo genuino cultiva un espacio donde los empleados se sienten alentados y nutridos no solo en el logro de objetivos, sino también en su desarrollo (Majka, 2024)..

Estimulación intelectual: La estimulación intelectual puede ser conceptualizada como la constructiva forma de liderazgo que alienta la innovación de

sus seguidores y los invita a emendar los modelos de trabajo tradicionales y a instaurar nuevas formas de ejecutarlos. Al delegar la responsabilidad de la resolución de ciertos problemas, los líderes transformacionales, mediante la delegación de responsabilidad, tratan de fomentar las creencias limitantes de los seguidores sobre lo que la organización puede lograr. Ellos los “animan” a lograrlo de manera constante. Dentro de un ambiente estimulante, estos líderes argumentan que los empleados deben apreciar la importancia de los objetivos de rendimiento y eliminar cualquier aceptación de estándares que estén por debajo del mínimo. Así, la profecía autocumplida entra en juego. Se establecen altos estándares de rendimiento y se proporciona a los seguidores una imagen clara del resultado que se supone que deben lograr (Kimble, 2024).

Los objetivos mal estructurados desencadenan percepciones de los empleados de una fuerte influencia idealizada y estimulación intelectual cuando un líder valorado enfatiza un resultado positivo contextualizado dentro de un futuro visionario. El líder transformacional exhibe expectativas de rendimiento superior de los seguidores, pero también invierte profundamente en esos puntos de referencia, trabajando asiduamente hasta que se realiza el objetivo. Es una cosa liderar un equipo y poner expectativas sobre el rendimiento; es otra cambiar la capacidad de percepción de posibilidades y nutrir a través de la idea de logro a través del esfuerzo. Se dice que un líder que establece metas es un líder que proporciona dirección. Combinar un sentido de dirección con altas expectativas crea un ambiente donde los empleados creen que pueden mejorar constantemente.

La conexión entre las altas expectativas de rendimiento y el compromiso del empleado con su trabajo depende de cómo los empleados ven su entorno laboral y sus roles dentro de él. En casos cuando los líderes articulan altas expectativas de

rendimiento, los empleados pueden percibirlos de manera diferente según sus sentimientos y actitudes respecto al trabajo. Mientras algunos empleados pueden experimentar una motivación basada en desafíos, con otros, lo opuesto es cierto, y esto depende de cómo uno elige ver la situación. Sin embargo, cuando los líderes son capaces de comunicar un mensaje de manera clara y consistente sobre sus expectativas y logran conectarse emocionalmente con sus empleados, la interpretación positiva de estas expectativas tiende a resultar, más a menudo que no, en niveles más altos de compromiso laboral (Kimble, 2024).

Los líderes transformacionales también buscan comprender las capacidades y el potencial de sus subordinados. Esta comprensión intrínseca de su gente es fundamental para ayudarles a mejorar su rendimiento. Para hacer esto, los líderes deben ser entusiastas y enérgicos, atendiendo a los procesos de trabajo a través de múltiples canales de comunicación y proporcionando orientación práctica para maximizar la independencia y motivación de los seguidores en sus caminos hacia el éxito. Es a través de esta gestión continua y su presencia activa continua que los líderes son capaces de galvanizar a sus subordinados para trabajar más duro y perseverar a través de esfuerzos dolorosos. Aunque el uso de altas expectativas de rendimiento puede ser vigoroso e incluso agresivo a veces, este enfoque puede mejorar el compromiso en el rendimiento si se emplea de manera razonable y suave, proporcionando un equilibrio entre asfixia y nutrición (Kimble, 2024).

Para alcanzar dicho liderazgo, los autores con los cuales se tienen afinidades saben que los líderes visionarios se lesionan junto a los líderes que establecen metas que se sugieren como "audaces". Estas metas se sugieren así porque explican el nuevo rumbo que la organización se propone tener. Estas metas parcialmente detonan la dependencia que los colaboradores asumen al

radicalizarse hacia resultados tomados y obtenidos al desarrollarse y crecer la contrariedad. Esta apreciación para la determinación los autores la catalogan con la etimología de “zinger” y remiten que “zo(m)” implica “juicio de valor” y “anger” “supresión de los propios juicios” y a la vez “creación inhibitoria”. (Ken Wilber, 2023).

Consideración individualizada: Un buen líder siempre mostrará algún nivel de preocupación por las necesidades de sus empleados como un signo de empatía y preocupación por su bienestar. Este comportamiento se denomina consideración individual, que es muy importante como parte del modelo de líder transformacional. Aquellos líderes que practican la consideración individual dedican tiempo y energía a las necesidades únicas de cada seguidor, brindándoles orientación personalizada, mentoría y atención personal si es necesario. Los líderes individualizados se aseguran de escuchar y responder a las preocupaciones de sus seguidores con empatía y preocupación, y un deseo genuino de ayudar y proporcionar dirección (Hawkins, 2021).

La consideración individualizada se refiere al grado en el cual un líder ofrece apoyo emocional, aliento y atención al trabajador en sus actividades, y al desarrollo de su persona, en su vida, en general. Los líderes transformacionales practican a menudo la escucha activa, un tipo de comunicación que les permite tener un mejor dominio de la situación de la persona que les da su apoyo y sus preocupaciones. Los líderes de transformación se aseguran de que, antes de la toma de decisión, les sondean y valoran sus puntos, asegurándose de que son tomados en cuenta y su valor real. Ganar para ellos los constituyentes tiene un precio. También se esfuerzan por ser abiertos y accesibles, animándolos a romper acuerdos de confianza fáciles y amigables. Estos líderes realmente se preocupan por el bienestar de sus seguidores y hacen todo lo posible para mejorar su desarrollo

profesional dándoles oportunidades reales para aprender nuevas habilidades y enfrentar nuevos desafíos.

Este tipo de liderazgo fomenta un entorno de cuidado y confianza en el que los seguidores sienten que sus intereses personales son la principal preocupación. Los líderes transformacionales no solo lideran, sino que también asumen los roles de mentores y guías, lo que les permite forjar relaciones fuertes y confiables. Esta consideración individualizada impacta directamente en cómo los empleados ven a un líder, ya que sienten una guía genuina y de apoyo, lo que afecta su apego y satisfacción con la organización (Hawkins, 2021).

En el caso de un líder transformacional, los comportamientos de apoyo y consideración que él o ella muestran conducen a la percepción de que el líder realmente se preocupa por el avance y bienestar de los empleados. Esta percepción de apoyo, a su vez, produce una influencia favorable en una serie de resultados organizacionales y relacionales, como la efectividad del líder, la confianza, el compromiso y la satisfacción del empleado. Los empleados que son constantemente apoyados por su líder son más propensos a estar altamente motivados y a rendir a niveles más altos. De hecho, una gran parte de los resultados positivos asociados con el liderazgo transformacional es resultado de la sensación de apoyo y aliento que los seguidores reciben (Hawkins, 2021).

Sin embargo, la percepción del liderazgo transformacional puede ser moldeada por múltiples elementos. Las características individuales de los seguidores y la cultura y la estructura organizacional influyen en gran medida en la percepción de la consideración individualizada. Además, las relaciones interpersonales de los seguidores con los líderes y los factores contextuales y

situacionales pueden, de la misma manera, influir en la percepción que los empleados tienen del apoyo que se les brinda (Hawkins, 2021).

El liderazgo carismático socializado funciona mejor con el liderazgo transformacional porque en esta forma de liderazgo, los seguidores pueden relacionarse mejor con los líderes, ya que hay más empatía y confianza. En este caso, los empleados amplían el alcance de su pensamiento y se sienten más apreciados y apoyados. El liderazgo emancipador es transformacional y está asociado con el rendimiento, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo cual es de gran importancia para el éxito organizacional y la efectividad (Hawkins, 2021).

2.2.2. Motivación laboral

Este estudio se centra en la motivación laboral, con el objetivo de determinar qué impulsa a los empleados dentro de las industrias y roles en el lugar de trabajo. Está diseñado para diferentes ámbitos laborales para ayudar a aumentar la motivación, equipando a líderes y educadores con las herramientas para mejorar la vitalidad organizacional. Conocer qué motiva a los trabajadores a nivel personal probablemente aumentará la productividad, la rentabilidad y la seguridad laboral, lo que resultará en el crecimiento empresarial. Además, los beneficios sociales individuales también aumentan, ya que tanto el éxito personal como organizacional conllevan mayores rendimientos financieros para los empleados (Uka y Prendi, 2021).

Es muy importante reconocer y desarrollar factores de motivación individuales, especialmente cuando se trata de otros sectores del negocio. Esta mayor comprensión permitirá a los líderes y educadores diseñar estrategias para

mejorar la motivación. La investigación y el desarrollo de este conocimiento ayudarán a desarrollar un currículo enfocado en los factores motivacionales de los empleados y, posteriormente, desarrollar una fuerza laboral que no solo sea técnicamente competente, sino también altamente productiva. Esto, además, conlleva un liderazgo que posee un profundo conocimiento de la motivación de los empleados. A pesar de la relevancia de estos temas, la preparación técnica de los graduados en algunas disciplinas que no abordan aspectos motivacionales del trabajo sigue siendo preocupante. Por eso, esta investigación propone una serie de recomendaciones con la esperanza de que ayuden a mejorar la comprensión de la motivación y a desarrollar una fuerza laboral que satisfaga las demandas del entorno laboral cambiante del nuevo siglo (Uka y Prendi, 2021).

La trayectoria de un obrero gira en torno al trabajo en fábricas, en molinos y en plantas, en el caso de la producción industrial. A pesar de que las instalaciones pueden diferir en sus productos, en su físicas, son indudablemente alineadas en su infraestructura, impuesto por principios de construcción industrial. Lo que N estas industrias, las materias primas y los productos procesados pueden diferir, en su fin, y la obra, en la mayoría de en ciernes, son privados, Ns los alimentos y de los productos, sacrificios de animales, N llegan último, Nson la sumisa de los N. La N entregadas del pasado, donde un un obrero y un artista, se ponían de acuerdo, en la realización de obras en, ya sea del, enrollados en los propios mitos y las dimensiones valores que uno mismo, N. A la N desviada que los de masas, el encanto que, N, los propios restaban obra, sumergida, en un, N de se la N, los de que el su, y la. (Uka y Prendi, 2021).

No son los propios trabajadores quienes crearon la maquinaria industrial que impulsa la producción en masa. En cambio, fueron concebidos por un pequeño

grupo de personas que las diseñaron para operar como un sistema cerrado, autocontenido y eficiente. En este nuevo entorno, las fábricas se convierten en espacios enormes donde los trabajadores no son considerados como individuos, sino como engranajes dentro de una máquina deshumanizada. Sus habilidades únicas, creatividad y el espíritu de humanidad son considerados secundarios e insignificantes. Los trabajadores están apiñados en espacios de un tamaño determinado, dictado por el tipo de proceso y producto, y se ven obligados a cumplir con un ritmo sobrehumano. Toda la actividad es reemplazada por un sistema mecanizado donde los trabajadores ya no son personas, sino elementos intercambiables de una máquina que carece de emociones, ambiciones y habilidades. (Uka y Prendi, 2021).

En estos entornos, la productividad se mide por la velocidad y la cantidad, no por la calidad del trabajo o el bienestar del trabajador. El trabajo humano se reduce a un conjunto de movimientos automáticos y mecanizados sin conexión emocional con la tarea que se tiene entre manos. Cualquier lapse o error que cometa un trabajador no se atribuye a la persona, sino al sistema, desencadenando una respuesta automática en la máquina para mantener la producción en marcha. Tal enfoque es, en cualquier medida, frío e instrumental, creando un sistema en el que una persona es completamente subordinada a la eficiencia de la máquina. El trabajo, entonces, se convierte en una rutina sin sentido y mecánica, un conjunto de acciones repetidas puramente para aumentar la producción, sin importar las consecuencias en la vida y dignidad del trabajador (Uka y Prendi, 2021).

Este análisis destaca la brecha entre los empleados y las actividades que realizan, por lo que la forma en que se organiza el trabajo en las plantas de fabricación y en industrias similares necesita ser reconsiderada. El trabajo debe ser

reenfocado para recuperar su humanidad, y con ello la motivación y la salud de los trabajadores, para lograr no solo una mayor productividad, sino también una mejor calidad de vida laboral. Solo cuando el empleado es visto y reconocido como un ser humano integral y valioso, con motivaciones y ambiciones personales, se puede crear una fuerza laboral verdaderamente efectiva y satisfecha (Uka y Prendi, 2021).

Importancia

En primer lugar, hay que destacar que la motivación laboral puede ser entendida como una mezcla de factores que se arraciman con entusiasmo y que logran la persistencia dentro de un individuo para llevar a cabo una acción determinada. Cualquiera de las teorías de motivación laboral facilita la comprensión del qué, el por qué y el cómo de la conexión entre la motivación y el resultado en el trabajo. Estos marcos ayudan a analizar la motivación en relación con la satisfacción laboral de los empleados, y hay tres aspectos que faltan gravemente en el discurso: los atributos del trabajo, los rasgos disposicionales del empleado y los retornos económicos obtenidos del trabajo realizado. Estos se denominan de manera ordenada las bases motivacionales. Los tres caminos son diferentes, pero son moderados por las diferencias individuales. Esto significa que el proceso de motivación puede, y a menudo es, muy diferente de un individuo a otro. De hecho, la motivación es un constructo complejo, uno que ha sido estudiado desde que las ciencias del comportamiento surgieron hace más de un siglo.

En este período, se han desarrollado múltiples teorías e ideas sobre qué motiva a una persona a actuar de una manera particular, por qué algunas acciones o comportamientos son más pronunciados o duran más que otros, y los roles que juegan los factores individuales o situacionales en estos procesos motivacionales.

Estos estudios abarcan varias disciplinas dentro de las ciencias sociales y del comportamiento (Wagner, 2021).

La motivación también se puede definir como la predisposición que tiene un individuo a hacer un esfuerzo para obtener y/o retener un resultado positivo, o en su lugar, para evitar o minimizar un resultado negativo. Esta predisposición se manifiesta como una fuerza que empuja a un individuo a la acción y, por lo tanto, hay un impulso que permite alcanzar metas específicas. Desde esta perspectiva, la motivación proviene de un entrelazado de elementos subconscientes y/o conscientes. No resulta razonable que los factores internos, como las necesidades o deseos de una persona, al igual que los factores externos, como el contexto profesional o las gratificaciones sociales, expliquen en su totalidad el comportamiento motivado de una persona. De hecho, la motivación se deriva de la asociación de ambos tipos de factores. Los factores motivacionales incluyen una variedad de estímulos biológicos y sociales como resultado de las acciones de un individuo, factores sociales, como la reacción de otras personas a las acciones que un individuo toma. En este sentido, los factores sociales y situacionales tienen gran significancia en la motivación (Wagner, 2021).

La motivación ha sido utilizada en múltiples ocasiones como una explicación tanto de las causas como de los efectos del comportamiento en el lugar de trabajo. Para decirlo de manera más directa, la motivación influye en el lugar de trabajo de varias maneras: enfoca la atención de los empleados, ayuda a aclarar los objetivos y a entender qué necesita ser realizado, energiza el comportamiento hacia una elevación en la actividad, así como un aumento en la resistencia dedicada a la tarea y también mantiene el esfuerzo durante un largo período, controlando la consistencia y dedicación a la tarea. La motivación en este sentido implica diversos

impulsos internos, incentivos o estímulos, todos los cuales emergen de los atributos individuales, planos personales o intenciones orientadas a objetivos. Lo que encuentro fascinante sobre la motivación es que, incluso si el resultado buscado es el comportamiento, y que ese comportamiento es el resultado de la motivación, la motivación en este caso se preocupa más por los mecanismos internos que encienden esos comportamientos que por los comportamientos en sí mismos (Wagner, 2021).

La motivación jamás debe ser considerada como algo fijo, pues su nivel cambia constantemente. Los factores externos tales como el clima organizacional, las relaciones personales o los eventos vividos por los trabajadores, afectan a su motivación como si de un volumen se tratara. Este sistema cíclico de la motivación explica por qué las empresas deben ser proactivas y flexibles, incluso anticipándose a los deseos de los trabajadores, pues solo así garantizan la mayor dedicación y atención a las actividades a realizar, incluso a través del tiempo.

Por ello, el estudio de cómo y por qué los trabajadores se motivan tendrá un gran impacto a la hora de desplegar las estrategias de una empresa en cuanto a su activo el capital humano y así, garantizar una productividad y una satisfacción óptima en el lugar de trabajo. (Wagner, 2021)

Jerarquía de necesidades

La teoría más influyente y aceptada sobre motivación da origen a la jerarquía de necesidades de Maslow. John Maslow fue a la altura un destacado investigador y de ascendencia de una familia judía ortodoxa rusocamericana. Era de se gobernó la teoría motivación en en psicología, y ella, señala a la organización de las necesidades en la forma de una jerarquía descendente de las más elementales a las más complejas. Como tal en en cada nivel en una en jerarquía es cumpla una,

bosca la necesidad de cumplir la siguiente. En este contexto, Maslow definió las necesidades humanas en varias capas comenzando con las más básicas, que son las necesidades fisiológicas (como comida, agua, sueño, etc.), y culminando con la autorrealización, que se sitúa en el ápice y es la más compleja de la jerarquía. Para Maslow, estas necesidades humanas no son rígidas; se desarrollan y progresan en un continuo. Satisfacer una necesidad prepara el escenario para la aparición de necesidades superiores, y al hacerlo, crea una dinámica de progreso continuo donde el individuo está perpetuamente intentando elevarse al siguiente nivel de autorrealización (Rojas et al, 2023).

A pesar de que diferentes interpretaciones de la teoría han utilizado diferentes términos para referirse a estas necesidades, es seguro decir que las necesidades fisiológicas constituyen el primer y más fundamental nivel, y luego están las necesidades de seguridad y protección, seguidas de las necesidades sociales (como la necesidad de pertenecer a un grupo y la amistad), y finalmente las necesidades del ego que comprenden la necesidad de estatus social, autoestima, reconocimiento y respeto. Estos niveles están organizados en una jerarquía de dominancia, de modo que las necesidades más fundamentales se satisfacen primero, antes de que las necesidades superiores de la jerarquía puedan ser atendidas (Rojas et al, 2023).

La teoría de Maslow es un pilar de la psicología, sin embargo, también se ha trasladado a la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones dentro de una organización. En la hacia la organización, la teoría de Maslow se centra en enfocarse como con los distintos recursos se pueden satisfacer las necesidades de fundamento y motivación de los empleados. Todo el trabajador tiene la necesidad de estar motivado con el fin de alcanzar metas esenciales y que cada uno de los

niveles se traten de la forma que alteran el aumento de crecimiento y la profesional y personal, la teoría de Maslow ayudará a construir un entorno laboral que goza de salud y es realmente productivo (Rojas et al., 2023).

Para comprender adecuadamente la teoría, es necesario explicar cada uno de los niveles de la jerarquía. Maslow originalmente identificó cuatro categorías principales de necesidades: las fisiológicas, las de seguridad, las sociales y las del ego. En el arreglo de Maslow, estas necesidades están ordenadas de tal manera que las más básicas deben ser satisfechas primero antes de que las de orden superior sean reconocidas y atendidas. Posteriormente, Maslow añadió un quinto nivel a su teoría: las necesidades de autorrealización, que son las más altas en la jerarquía y corresponden a la necesidad de alcanzar el máximo potencial de uno mismo, de ser lo mejor que se puede ser y de vivir de acuerdo con los ideales y sueños más profundos (Rojas et al. 2023).

La autorrealización es considerada la más elevada y la que hace que las personas vayan bajo y más allá de las necesidades básicas de su vida. Es tan fundamental que, dice Maslow, solo se puede llegar a satisfacer después de que todas las otras necesidades han sido apropiadamente atendidas. Es por ello que la autorrealización no solo se entiende como el logro de objetivos personales, sino que implica el fortalecimiento y el desarrollo permanente que se tiene que tener en todas las dimensiones de la vida, como, por ejemplo, en la creatividad, en el establecimiento de relaciones y en la resolución de conflictos. Rojas et. al. 2023.

La teoría de Maslow es aún una de las más relevantes en el estudio de la psicología. Esta jerarquía deja ver no solo cómo un individuo es capaz de automotivarse a cumplir una meta, sino también cómo una persona en una posición de liderazgo o en una función gerencial puede actuar para atender y cumplir la

multiplicidad de necesidades de sus empleados en una organización, en un intento que tiene el objetivo de desarrollo personal, aumento en productividad y bienestar organizacional. (Rojas et. al. 2023).

La teoría de los dos factores de Herzberg: Los estudios han indicado que hay algunos aspectos que conducen a la satisfacción del empleado, mientras que otros conducen a la insatisfacción del empleado. Los factores que llevan a la satisfacción, denominados satisfactores, están directamente relacionados con la naturaleza del trabajo en sí, es decir, lo que el trabajo implica en términos de desafíos y recompensas personales. Estos factores se conocen como motivadores e incluyen el logro personal, el reconocimiento por el trabajo realizado, la naturaleza del trabajo en sí, la responsabilidad que asume el individuo, las oportunidades de promoción en la organización y las posibilidades de avance profesional. Estos son fundamentales en el trabajo y es probable que determinen la motivación y la satisfacción de los empleados (Mardanov, 2021).

Por el contrario, hay algunos factores que provocan descontento, llamados insatisfactores, que se relacionan más con el entorno o contexto en el que se realiza el trabajo. Estos son los factores que comprenden las condiciones laborales en el entorno físico de trabajo, el salario, la remuneración y los beneficios, así como las relaciones interpersonales con compañeros, subordinados y supervisores. A diferencia de los motivadores, los insatisfactores no mejoran la satisfacción, pero su ausencia o deficiencia causará incomodidad o descontento. En resumen, esta teoría sostiene que el trabajo en sí es la fuente más importante de satisfacción, mientras que el contexto del trabajo tiene más probabilidades de ser la causa de la insatisfacción (Mardanov, 2021).

Elaborando sobre los resultados, podemos afirmar que las opiniones predominantes sobre la motivación de los empleados requieren un cambio. Además, delineamos propuestas prácticas que pueden integrarse en la gestión del personal con el objetivo de aumentar la motivación y productividad de los empleados. Esta teoría ilustra que las iniciativas diseñadas para motivar a los empleados, en forma de incentivos y recompensas, no siempre tienen éxito en abordar las causas de la insatisfacción en el trabajo. Por supuesto, los motivadores y desmotivadores son diferentes en sus impactos en el bienestar y la productividad de los empleados, y como tales, necesitan ser tratados de manera independiente (Mardanov, 2021).

El estudio original, realizado a fines de la década de 1950, se basó en la técnica del incidente crítico que involucraba el estudio de situaciones individuales que a su vez creaban satisfacción e insatisfacción en los empleados. Esta técnica se utilizó posteriormente de manera extensiva en la investigación sobre los elementos de la satisfacción laboral. A lo largo de los años, sin embargo, las condiciones que afectan endémicamente a los trabajadores han cambiado. Las nuevas tecnologías, la globalización y la evolución de las expectativas en el lugar de trabajo han cambiado el ámbito y plantean nuevos problemas sobre cómo se deben gestionar los elementos de motivación y desmotivación (Mardanov, 2021).

Una de las áreas que aún permanece por estudiarse en profundidad es la aplicación de la Teoría de los Dos Factores en relación con las diferentes generaciones de la fuerza laboral y sus niveles motivacionales relativos. La investigación realizada en esta área es mínima y los resultados que se pueden extraer son a menudo conjeturales. Hay, en este sentido, una brecha en la literatura que necesita ser llenada, especialmente en el contexto de nuevos lugares de

trabajo que cuentan con tecnologías avanzadas, comunicaciones electrónicas y redes globales (Mardanov, 2021).

Las motivaciones para trabajar difieren para Tradicionalistas, Baby Boom, Generación X, Y y Millennials, y no las oraciones anteriores. Los segmentos sustantivos del estudio descansarán en las brechas de motivación en las fracciones descritas de la población. Notablemente, e independientemente de las generaciones que involucren el fenómeno, los cambios contextuales, sociales, culturales o tecnológicos, dominantes en los tiempos, tienen implicaciones para la motivación media y posterior. Por lo tanto, el fenómeno o las brechas de motivación para el trabajo serán la parte central del enfoque del estudio. Manejar estos parámetros implica que los fenómenos descansan en planes estratégicos. Así, las brechas que impulsan hacia los parámetros entrelazados o más impulsados tecnológicamente descansan en estrategias de recursos humanos a medida. Mardanov sugiere que estas son las áreas en las que descansan estos planes, 2021).

La necesidad de entender las motivaciones de los empleados y cómo estas cambian según el contexto y la generación es más urgente que nunca. La evolución de las condiciones laborales, los avances tecnológicos y las expectativas de las nuevas generaciones requieren una revisión constante de las teorías de motivación para asegurar que las estrategias organizacionales sigan siendo efectivas y capaces de fomentar un ambiente de trabajo productivo, satisfactorio y equilibrado (Mardanov, 2021).

Teoría de la autodeterminación: El tema de la motivación tiene gran importancia para el comportamiento organizativo de la empresa e impacta mucho en intentar entender qué motiva a las personas en una organización y cómo

mejorarla. Explorar la motivación en el lugar de trabajo no solo se trata de encontrar qué impulsa a las personas a trabajar; también se trata de encontrar estrategias para mejorar estos impulsores y crear un entorno laboral más productivo y satisfactorio; hay una multitud de teorías de la motivación que conciernen al comportamiento individual en el trabajo, siendo la más pertinente y práctica la Teoría de la Autodeterminación (SDT) (Guay, 2022).

La Teoría de la Autodeterminación (SDT) es una de las más completas en el campo de la motivación al proponer un mapeo de las necesidades psicológicas elementales de los sujetos y los determinantes socioculturales de su desarrollo y funcionamiento. El enfoque está en cómo los comportamientos de las personas son autodeterminados y las condiciones sociales que pueden facilitar dicha autodeterminación. En el lugar de trabajo, conocer el nivel de SDT puede ayudar a identificar áreas de motivación que necesitan mejora porque aclara los diferentes tipos de motivación que los trabajadores pueden experimentar en el lugar de trabajo, que van desde la motivación intrínseca hasta la amotivación (Guay, 2022).

Una parte crucial de la teoría de la SDT se centra en lo que las personas valoran más: la capacidad de tomar decisiones y actuar de acuerdo con sus intereses y valores personales. Esta teoría también intenta entender las condiciones sociales, como el tipo de liderazgo, la cultura organizacional y las políticas laborales, que rodean al empleado y cómo eso afecta su nivel de autodeterminación. Por ejemplo, la autodeterminación se apoya mejor en un lugar de trabajo que promueve la autonomía, la apreciación y el crecimiento personal (Guay, 2022).

La SDT tiene una historia pedagógica. Se introdujo por primera vez en el contexto de los estudiantes y profesores y desde entonces se ha utilizado en la



educación y promoción de la salud física y pública. En estas áreas, la teoría demostró tener la capacidad de entender cómo los impulsos motivacionales influyeron en el nivel de participación de una persona en actividades físicas y de salud. A pesar de su extenso alcance de investigación, el uso de la SDT en el contexto laboral es, en gran medida, aún un área poco investigada (Guay, 2022).

La referencia a los motivos relacionados con el trabajo dentro del marco de la SDT indica que hay varios tipos de motivos que se extienden a lo largo de un continuo que abarca desde la amotivación, la ausencia de cualquier forma de motivación, hasta la motivación que proviene internamente del placer que se obtiene al realizar la actividad. Entre estos dos extremos, las personas óptimamente motivadas experimentarán diferentes tipos de motivación a un nivel de actividad subsumido, según cómo conciban estas actividades. Por ejemplo, algunas personas participan en ciertos comportamientos porque se les instruye hacerlo o porque sienten que tienen que realizarlos (regulación externa), mientras que otras personas participan en un comportamiento particular porque disfrutan hacerlo (motivación interna) (Guay, 2022).

En el caso que nos ocupa, es posible tener tanto motivaciones extrínsecas como intrínsecas al mismo tiempo. Esto no quiere decir que una sea menos importante que la otra. Sin embargo, se ha demostrado que la motivación que es intrínseca por naturaleza es más potente y más duradera. Esto se debe a que está asociada con el verdadero deseo de lograr el éxito que se obtiene al alcanzar el objetivo personal. Por ejemplo, la motivación extrínseca a menudo está ligada a recompensas externas que se obtienen en forma de pagos, bonificaciones e incluso reconocimiento social. Sin embargo, no es la forma más sostenible de motivación

a largo plazo a menos que esté respaldada por motivaciones intrínsecas o internas (Guay, 2022).

A pesar de que la investigación sobre la Teoría de la Autodeterminación ha sido productiva en otros campos como la educación y la salud, la aplicación de la SDT en el lugar de trabajo se queda atrás. Muy pocos estudios han intentado abordar las formas en que los principios de la SDT afectan la productividad general en el lugar de trabajo y aún menos han pretendido estudiar los principios de la SDT en el contexto del comportamiento laboral de las personas en las organizaciones. Por lo tanto, es importante entender cómo las diversas formas de motivación afectan no solo la satisfacción laboral general, sino también el comportamiento dentro de la organización, la productividad y el rendimiento a largo plazo (Guay, 2022).

La investigación futura sobre la motivación en el lugar de trabajo anclada en la Teoría de la Autodeterminación debería tener como objetivo examinar cómo se puede estructurar el lugar de trabajo para fomentar la autodeterminación, de modo que se mejore la motivación intrínseca y se reduzca la extrínseca. Al hacerlo, las organizaciones pueden fomentar entornos laborales donde los empleados no solo estén dispuestos a realizar sus tareas, sino que también obtengan un propósito significativo y satisfacción personal, lo que a su vez mejora su bienestar y el rendimiento organizacional (Guay, 2022).

Motivación intrínseca vs. Extrínseca

La motivación empieza de diferentes formas y se puede clasificar en motivación intrínseca y motivación extrínseca. La motivación interna es la que proviene de un interés personal y de la satisfacción que se siente al ejecutar la tarea y se considera más poderosa y de mayor duración que la extrínseca. La motivación

interna fomenta un desempeño más sostenido y un uso más eficaz de la creatividad, la innovación y la resolución de problemas. Los motivos internos llevan a la persona a un nivel de mejor desempeño, mayor que la media, en la tarea en la que se encuentra. Esto es porque genuinamente se siente motivada a la tarea y es capaz de usar sus ideas de la mejor forma (Siyal et al., 2021).

Diferentes factores pueden funcionar como motivadores intrínsecos debido a la posibilidad de completar tareas que interesan a los empleados, con una cantidad razonable de autonomía e iniciativa. Cuando los trabajadores pueden decidir cómo hacer el trabajo, su satisfacción y creatividad aumentan. Sin embargo, ser asignados a entregas a corto plazo sin influencia sobre el contenido, la forma en que se realizan las tareas, hace que la motivación y la creatividad tiendan a desaparecer. Los empleados pueden sentirse desmotivados, ya que no tener control sobre el proceso puede significar que no se pueden generar y explorar ideas reales.

El desarrollo de una motivación intrínseca fuerte requiere un espacio laboral propicio para la creatividad, el intercambio y la toma de decisiones ponderadas. Un entorno laboral en el que los empleados no se sientan amenazados y sean libres de cometer errores, es mucho más probable que genere mejores ideas y soluciones creativas. Para esto, es importante reservar tiempo y recursos y financiar la exploración de nuevas ideas. Un buen liderazgo o gestión requiere proteger al equipo de presiones externas innecesarias y cultivar una cultura laboral donde la creatividad sea fomentada y reforzada positivamente. Al mismo tiempo, motivar a los empleados al centrarse en la cantidad de ideas y no en el proceso, puede llevar a una disminución de la motivación intrínseca. Además, cualquier política formal que reduzca la fuerza laboral, que dé reestructuración a una jerarquía, o que

considere el lugar de trabajo interno como un espacio de interacciones políticas, corta la motivación intrínseca y la creatividad en el lugar de trabajo de la manera más destructiva.

Por el contrario, los motivadores extrínsecos se relacionan con factores externos que influyen en un comportamiento, tales como recompensas y penalizaciones monetarias. Los motivadores extrínsecos a menudo se utilizan en estilos de gestión más tradicionales y pueden funcionar en algunas situaciones. Sin embargo, cuando se confía demasiado en estos motivadores, los empleados son más propensos a buscar recompensas externas que a derivar gratificación del propio trabajo. Esto puede resultar en efectos perjudiciales para la motivación intrínseca y, por ende, para la creatividad y la innovación. Por ejemplo, los bonos excesivos por creatividad que se vinculan a criterios estrictos pueden inducir a los empleados a concentrarse más en alcanzar objetivos que en formas genuinamente nuevas de pensar (Siyal et al., 2021).

Si bien existen riesgos, dentro de determinados contextos, la motivación extrínseca puede ser valiosa siempre y cuando su uso tenga como objeto potenciar la motivación intrínseca y no suplantarla, lo que fomenta el pensamiento creativo. En el caso de que la mayor parte de la motivación intrínseca se consiga por medio de la estipulación de metas y desafíos que se consideren valiosos por parte de un empleado, el enfoque de "logro y recompensa" debe ser diseñado de tal manera que el trabajador se esfuerce por superarse, aspire a más y supere sus propios límites. Para alcanzar la motivación se pueden ofrecer retribuciones monetarias, reconocimiento de la labor a todo el grupo de trabajo, recompensas simbólicas o dar feedback rescatando aspectos positivos del trabajo como parte de un grupo, y este tipo de motivadores extrínsecos, cuando bien aplicados, permiten estimular la

motivación intrínseca a la par que estimulan la creatividad del individuo y, por extensión, de la organización a la que pertenece (Siyal et al, 2021).

Las organizaciones deben motivar a sus empleados tanto interna como externamente. Esto, en la práctica, significa que existe una amplia gama de opciones que se deben integrar de manera coherente con el obsesivo enfoque que deben tener las políticas organizacionales para avanzar hacia el crecimiento personal, la productividad, la flexibilidad, la mejora continua y la sostenibilidad. Desarrollar un equilibrio implica que en todo momento deben ser las motivaciones intrínsecas las guías en el uso de nueva motivación extrínseca ofrecida a los trabajadores, de tal manera que la compensación extrínseca esté profundamente arraigada en altas expectativas de recompensa. Una política óptima puede, por lo tanto, resultar en un trabajo constante, sostenido, satisfactorio y creativo (Siyal et al. 2021).

Definición de motivación intrínseca: La motivación intrínseca comienza con la inclinación, que, para dos, dijeron, “es, en el mejor de los casos, una naturaleza secundaria de los seres humanos, para obtener.” lo que se dijo era difícilmente un cisma. entendido, y remoto-se explora a la disposición; y fuera de la lógica y la habilidad, para entender la respuesta. Más para experimentar, un niño muestra esta motivación al intentar navegar su entorno de juego, adquiriendo en última instancia habilidades cognitivas y motoras que forman sistemas de habilidades multicapa más allá de sus expectativas. Este tipo de comportamiento autónomo no solo ayuda al niño en ese momento, sino que también, con el tiempo, tiene el potencial de producir resultados finalizados de manera exógena. El simple juego de un niño y su sentido de asombro hacia una noción matemática pueden más tarde coronarla con logros estelares en la materia (Qureshi et al., 2024).



En los adultos, la motivación intrínseca tiende a ser muy importante cuando se trata de asumir proyectos desafiantes, perseguir nuevos intereses, adquirir educación adicional, participar en actividades artísticas y deportivas y, en general, fomentar el crecimiento personal. Esta motivación intrínseca tiende a llevar a un autoconocimiento cada vez más profundo, mejora de habilidades y satisfacción vital a lo largo de la vida (Qureshi et al., 2024).

Hasta la fecha, la investigación sobre la motivación intrínseca, basada en la Teoría de la Autodeterminación (SDT), ha documentado más de 150 efectos conductuales y cognitivos en los últimos 40 años. Numerosos estudios experimentales, tanto en laboratorio como en campo, han demostrado que la motivación intrínseca se asocia con un aprendizaje mejorado, rendimiento académico y profesional, aumento de la creatividad, desarrollo personal óptimo y bienestar psicológico. La alta motivación intrínseca se correlaciona con un mejor rendimiento en pruebas estandarizadas como el GRE, promedios de calificaciones más altos y mayor competencia en razonamiento científico y técnico. Además, los estudios muestran que los estudiantes intrínsecamente motivados abandonan la escuela en menor medida que los estudiantes cuyo trabajo está regulado externamente (Qureshi et al., 2024).

Dentro del sector educativo, la teoría de la autodeterminación se ha utilizado cada vez más para entender cómo la automotivación ayuda en el aprendizaje de diferentes materias. Por ejemplo, se ha encontrado que la automotivación para aprender una materia, particularmente química, puede predecir la automotivación para aprender otras materias como matemáticas, biología y literatura. Así, la automotivación no solo influye en el rendimiento en una materia particular, sino que

también puede tener un efecto generalizado en el rendimiento académico general, así como en la actitud hacia el aprendizaje (Qureshi et al., 2024).

Además, la motivación ha ganado atención académica en los últimos años. Su motivación ha ganado recientemente una corriente de estudios centrados en el mecanismo que impulsa la actividad neuronal en el cerebro y la motivación interna, y cómo esto se relaciona con la psicología de la toma de decisiones y los comportamientos de los individuos. Con el deseo de comprender este fenómeno de manera más profunda, académicos, clínicos e incluso educadores han tratado de unir las articulaciones de comportamiento a algunos aspectos prácticos que pueden servir para la motivación de la enseñanza productiva y la gestión de la dinámica motivacional en algunos de los diversos contextos prácticos. Dicha conducta proporciona una base más profunda para las estrategias educativas, industriales e incluso terapéuticas sugeridas, revelando la capacidad de usar la motivación interna en varios aspectos del desarrollo humano.

Entendiendo la motivación extrínseca: En términos generales, la motivación se define como el impulso interno que lleva a la acción, siendo la fuerza esencial para alcanzar objetivos o realizar tareas. En el ámbito laboral, la motivación se convierte en el motor que impulsa a los empleados a ejecutar su trabajo, a encontrar razones para hacerlo y a estar dispuestos a llevar a cabo sus responsabilidades. Es uno de los componentes clave en el proceso motivacional, que influye no solo en el rendimiento dentro de actividades recreativas o deportivas, sino también en el desempeño dentro de las organizaciones. Junto con los afectos y los objetivos, la motivación constituye un pilar fundamental en la motivación laboral, siendo un factor crucial que impacta directamente en la productividad y el bienestar en el entorno de trabajo (Aliyyah et al., 2021).

El concepto de motivación ha sido interpretado y medido de diversas maneras, con diferencias notables sobre su naturaleza, antecedentes y procesos. La investigación sobre motivación laboral ha seguido principalmente dos enfoques: uno psicobiológico, que estudia los aspectos internos y físicos del ser humano, y otro conductista-cognitivo, que se enfoca en los comportamientos observables y los procesos mentales. A lo largo del tiempo, se ha demostrado que las diferencias individuales, como el deseo personal de trabajar, las actitudes hacia las tareas, las evaluaciones laborales y los rasgos de personalidad, juegan un papel crucial en la motivación laboral. Estas variaciones pueden tener un impacto positivo o negativo en el impulso para realizar el trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (Aliyyah et al., 2021).

La motivación extrínseca, que se ha mantenido como una de las formas más populares de incentivar a los empleados, ha sido un tema central durante más de seis décadas. Esta motivación se basa en recompensas externas, como el dinero, los beneficios y otros incentivos tangibles. Gracias a avances significativos en áreas como la psicología, la medicina y la tecnología informática, los estudios sobre motivación extrínseca han sido ampliamente divulgados, y la industria ha adoptado estas estrategias para mejorar el rendimiento de los empleados. De hecho, muchas de las empresas más exitosas, incluidas veinte de las cien mejores empresas de Forbes, han sido fundadas en las últimas dos décadas, sin contar con una infraestructura tecnológica obsoleta ni una fuerza laboral envejecida. Estas empresas, muchas de ellas startups, han adoptado enfoques innovadores que se centran en la tecnología, el bienestar de los empleados y la remuneración justa (Aliyyah et al., 2021).

Aunque la motivación extrínseca sigue siendo un elemento importante, las organizaciones que logran integrar tanto incentivos materiales como motivadores emocionales y psicológicos parecen ser las más exitosas. El entorno laboral que se crea para motivar y empoderar a los empleados no solo es beneficioso para la empresa, sino que también ayuda a los trabajadores a sentirse valorados y reconocidos. Los motivadores extrínsecos, cuando se usan de manera estratégica y no excesiva, pueden ser muy efectivos para alinear los intereses de los empleados con los objetivos organizacionales. La clave está en adaptar las recompensas y los incentivos a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados, lo que no solo maximiza el rendimiento, sino que también mejora la satisfacción y la calidad de vida laboral (Aliyyah et al., 2021).

En este sentido, se requiere de incentivos financieros que hagan que la responsabilidad de los empleados se sienta tangible y significativa. Sin embargo, la verdadera motivación proviene del interés genuino en el trabajo, de las recompensas psicológicas y de los sentimientos de orgullo y satisfacción personal. Las respuestas de los empleados en diversas encuestas han revelado que su mayor motivación no proviene de los beneficios monetarios, sino del deseo de realizar un trabajo significativo y desafiante. La gran riqueza, aunque pueda generar ciertos beneficios tangibles, a menudo no es suficiente para crear un sentido profundo de satisfacción entre los empleados. En muchos casos, los trabajadores más motivados no lo son por la cantidad de dinero que ganan, sino por su miedo a la mediocridad y su deseo de contribuir a algo más grande que ellos mismos. Así, la verdadera motivación se encuentra en la realización personal, en el reconocimiento del esfuerzo y en la oportunidad de crecer dentro de la organización (Aliyyah et al., 2021).

Comparando los dos tipos: Las teorías de la motivación identifican tipos externos e internos. Por ejemplo, la motivación externa puede describirse como motivación monetaria, recompensas tangibles y una cultura organizacional positiva. Estos atributos son resultados de motivación externa, que podrían llevar a una persona hacia una actividad que no disfruta. Por ejemplo, una persona impulsada por una compensación económica es probable que participe en tareas aburridas y monótonas que son recompensadas económicamente para lograr un resultado favorable (Morris et al., 2022).

En cambio, la motivación intrínseca comienza desde un individuo y se asocia con el querer llevar a cabo una actividad por el gusto o satisfacción que se derive de la misma, sin importar el ganar algo a cambio. Un individuo que es motivado intrínsecamente siente la necesidad de completar una actividad por el gusto que le genera, por el aprendizaje que adquiere, el nivel de innovación que practica o el problema que tiene que resolver. Este tipo de estimulación está estrechamente alineado con el concepto de separación de motivadores y factores de higiene. Según Morris, los motivadores se identifican como reconocimiento, logro y las tareas más que interesantes.

La motivación al trabajo puede ser extrínseca o intrínseca. Ascender en la carrera motiva a algunas personas a trabajar más duro, pero para la mayoría de las personas, esta respuesta tiene más sentido como motivación utilitaria, ya que la gente dice "Trabajo para ganarme la vida" o "Lo hago por el dinero". Los estudios sobre la satisfacción laboral sugieren una explicación más profunda que la mera motivación media para trabajar. Un ejemplo claro es el de un trabajador en una línea de ensamblaje, que está ganando un impresionante \$30 por hora por un trabajo aburrido y monótono. El trabajador en este razonamiento se siente

completamente miserable. Por el contrario, los motivadores intrínsecos hacen que algunos trabajadores en empleos de bajos salarios se sientan satisfechos, ya que se les da la oportunidad de hacer un trabajo que tiene cierta complejidad, es desafiante, fomenta el aprendizaje y recupera un sentido de propósito. Tales argumentos sugieren que, en algunos casos, la motivación intrínseca es más importante que la motivación extrínseca (Morris et al., 2022).

Este fenómeno incluye argumentos que sugieren que la estructura motivacional de un trabajador resulta de las circunstancias que deben tomarse en cuenta. Luego, se debe evaluar la motivación de un trabajador; debe haber una motivación adecuada que provenga del modelo de trabajo y de la situación particular que enfrentan. En consecuencia, tanto los factores de higiene como los motivadores son importantes para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Los factores de higiene son necesarios para evitar la frustración y descontento del empleado, mientras que los motivadores generan verdadera motivación, entusiasmo y creatividad entre los empleados. Para lograr un mejor ambiente laboral, las organizaciones deben trabajar en mejorar ambos tipos de factores: asegurarse de que las condiciones mínimas de trabajo sean adecuadas y que exista un entorno genuino que fomente el crecimiento personal, la creatividad y el reconocimiento. De esta manera, habrá una motivación y satisfacción sostenida en la fuerza laboral (Morris et al., 2022).

2.3. Marco conceptual

Animar

Tiene varios significados, pero en general se refiere a dar energía, entusiasmo o estímulo a alguien o algo. Puede significar motivar o alentar a una persona para que haga algo, especialmente cuando necesita apoyo o confianza, como cuando alguien pasa por un momento difícil y se le ofrece ánimo para seguir adelante. También puede implicar hacer que algo cobre vida o se vuelva más interesante, dando dinamismo o vitalidad a una situación, como cuando un evento o actividad se hace más vibrante. Además, animar puede referirse a dar impulso o energía a una actividad, como ocurre cuando los animadores en un estadio logran entusiasmar a la multitud. En resumen, animar es brindar energía positiva, apoyo emocional o motivación a alguien, o hacer algo más emocionante o enérgico (Monroy y Pérez, 2020).

Carisma líder

El carisma líder se refiere a una cualidad personal que atrae, inspira o cautiva a los demás. Es una habilidad o encanto especial que tiene una persona para influir, convencer o generar una conexión emocional con quienes la rodean, de manera que los demás se sienten atraídos por su presencia o personalidad. La capacidad de transmitir interés y empatía de manera no verbal a las personas no depende de lo que se llame atractivo. Es más bien una cualidad que tiene que ver con la extensiva y comunicativa conducta de una persona. Las personas que muestran carisma en alguna situación son capaces de causar un efecto benéfico y positivo en quienes les rodean, y son capaces de motivar a la gente, incluso, generar la confianza necesaria en ellos, y cultivar un clima de armonía. Se les atribuyen la facultad de la empatía junto con la autenticidad, capacidad de liderazgo, la cual

hace que el resto se sienta importante a su alrededor, y una buena vibra que es posible que se difunda a su alrededor (Laso y Guerra, 2020).

Entusiasmo

El entusiasmo es algo positivo que establece un lazo entre las personas. Dedicarse a la pasión que despierta ese entusiasmo es lo que lo ilustra. Una mente absenta en cual momento se necesita y un esfuerzo titánico lo activará. Tener entusiasmo en un lugar de trabajo es beneficioso de tal manera que hasta aquellos que no lo comparten se ven contagiados o influenciados en la actitud de la seña. Esa es la razón por la cual no se debe ceder en la atención o pasarse de la emoción. ¿Tener emoción y razón a la vez? No debe ser negativo tener pasión. Como una afirmación, es genial que siempre haya una espectacular atención. Lleva dedicación en una cantidad y la dedicación se materializa en una razón absenta. Tener la sangre a presión es tenerla despierta. Despertarse por una razón. No es obtener una conclusión, es un asunto del plano emocional. Tener un pura siempre despierta dos mundos. Uno racional y otro que se vuela. –Svampa y Abadi, 2020.

Estimular

Estimular significa provocar o desencadenar una respuesta o reacción en algo o alguien. Se refiere a la acción de incitar, motivar o impulsar a una persona, grupo o proceso a desarrollar una acción, a mejorar su rendimiento o a sentir interés por algo. Estimular. Puede implicar generar energía, inspiración o entusiasmo, y se puede hacer a través de diferentes medios, como palabras, acciones o incentivos. En un contexto físico o biológico, estimular también puede referirse a la activación de una función o proceso en el cuerpo, como la estimulación de los sentidos o el sistema nervioso. Por ejemplo, un líder puede estimular a su equipo de trabajo proporcionando incentivos o reconociendo sus esfuerzos, mientras que en un

sentido biológico, se puede estimular los músculos o las neuronas mediante una acción externa. (Zamora et al., 2020).

Inspirar

Inspirar significa provocar o desencadenar en una persona una emoción, idea o sentimiento que motiva a realizar una acción o a crear algo. Implica, generalmente, el influjo de una energía positiva que alienta o incita a alguien a actuar de una manera creativa, valiente o productiva. La inspiración puede provenir de una persona, un evento, una obra de arte o incluso una experiencia personal que provoca un cambio de perspectiva o una nueva forma de pensar. En un sentido más literal, inspirar también puede referirse a respirar aire, especialmente cuando se toma a través de la nariz, como parte del proceso respiratorio. Sin embargo, en el contexto emocional o motivacional, inspirar se asocia con el acto de generar ideas y motivación en otros, como sucede cuando un líder, artista o profesor inspira a sus seguidores o estudiantes (Covey et al., 2023).

Intelectual

Intelectual se refiere a una persona que tiene una gran capacidad para desarrollar y aplicar su razonamiento, reflexión y pensamiento crítico en áreas como el conocimiento, la filosofía, la cultura o la ciencia. Los intelectuales suelen estar interesados en temas profundos y abstractos y tienden a utilizar su inteligencia para comprender conceptos complejos, analizar situaciones y proponer ideas innovadoras. El término también puede referirse a todo lo relacionado con el intelecto, es decir, con la facultad mental que permite a los seres humanos pensar, aprender, recordar, entender y razonar. En este sentido, algo intelectual es aquello que involucra procesos de pensamiento profundo o estudios académicos. Una persona intelectual es aquella que se dedica a pensar, estudiar, aprender y analizar

de manera profunda, especialmente en disciplinas que requieren un alto nivel de razonamiento y reflexión (Gramsci, 2023).

Laboral

Se refiere a todo lo relacionado con el trabajo o la actividad profesional que realizan las personas, así como a las condiciones y aspectos que afectan la vida laboral, como los empleos, las relaciones laborales, los derechos de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la organización del trabajo en general. Este término incluye áreas como el derecho laboral, que regula las relaciones entre empleadores y empleados, la salud laboral, que aborda las condiciones de salud en el ambiente de trabajo, y las condiciones laborales, que abarcan el salario, las horas de trabajo, la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo. En resumen, laboral engloba todo lo relacionado con el trabajo y el entorno en el que este se realiza. (Andrade et al., 2023).

Liderar

Significa liderar, dirigir o tener un impacto en un conjunto de personas y una organización hacia un propósito común. Implica tomar decisiones trabajando con casi todos, estableciendo metas claras y definidas, brindando la orientación tan necesaria, trabajando para construir una cultura en la que las personas no solo puedan trabajar, sino también dar lo mejor de sí y tener la mejor oportunidad de prosperar, colaborar y trabajar al máximo potencial y alcanzar lo mejor al final. Guiar a la organización y a las personas hacia el horizonte del éxito. Hablando verdaderamente, no es una tarea fácil. Implica técnicas intermodulares y tanto habilidades duras como blandas en su máxima expresión. No es solo la autoridad que la persona posee, sino sus habilidades de construcción de relaciones lo que hace que todo el proceso sea un éxito. En esencia, se trata verdaderamente de ser

el líder, un modelo a seguir y una fuente impulsora que maximiza el potencial de las personas y saca lo mejor de ellas. Tienen que alentar a todo el equipo, convirtiendo a cada uno de ellos en innovador y poniendo todos sus esfuerzos en el esfuerzo común para generar un cambio integral y alcanzar las metas establecidas como se indica en (Valdés y Oyarzún, 2023).

Reconocer

Significa reconocer, reconocer o enfatizar algo o a alguien, la mayor parte del tiempo, debido al valor o a un esfuerzo o lograr algo. Implica asignar un valor positivo o agradecer a alguien por una acción o una cualidad. También puede tener relación con la capacidad de reconocer o recordar, por ejemplo, el caso de reconocer a alguien o algo. El reconocimiento, intangible o recompensa, también es esencial para consolidar comportamientos positivos, como un incentivo, para sostener un nuevo ethos de respeto y apreciación, y para la cultura de la gratitud también (Canaza et al. 2021)

Satisfacción

La satisfacción es el estado de bienestar y alegría que una persona vive cuando sus deseos, expectativas o necesidades son cumplidos. Esto puede involucrar una serie de situaciones, tales como la satisfacción personal, el trabajo o incluso el estado emocional. En el caso del trabajo, la satisfacción se refiere al nivel de felicidad que siente una persona por lo que ella considera como su trabajo, ya sea relaciones, actividades, paga o la apreciación. En términos de motivación, dicho de una manera, la satisfacción es un componente en la felicidad general de una persona. Sirve en términos explicables, como un sólido fundamento para la eficiencia y el rendimiento general (Dumont et al., 2023).



Transformar

Transformar es una alteración dentro de la forma, configuración o condición de un objeto, casi siempre bastante prominente. Sugiere un cambio intrincado que podría ser fisiológico, psicológico, sociológico o incluso abstracto. Este proceso puede implicar la mejora, revisión o personalización de algo para hacerlo apropiado para nuevos o diferentes requisitos o circunstancias. La transformación a nivel personal puede involucrar un cambio de actitud o de comportamiento, mientras que a nivel organizacional, puede implicar un cambio en los procesos empresariales, estrategias o estructura para mejorar la eficiencia operativa o abordar nuevos desafíos (Erstad et al., 2021).



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, ya que se basó en la recolección y análisis estadístico de datos numéricos. Se buscó establecer relaciones entre variables observables y medibles liderazgo transformacional y motivación laboral mediante la aplicación de técnicas estadísticas que permitieron contrastar hipótesis y llegar a conclusiones objetivas.

3.2. Método aplicado en la investigación

El método que se aplicó fue el hipotético-deductivo, puesto que se partió del planteamiento de hipótesis que fueron contrastadas empíricamente mediante análisis estadísticos. Este método permitió explicar y predecir el comportamiento de las variables estudiadas a partir de los datos obtenidos de los docentes participantes.

3.3. Tipo de investigación

Se trató de una investigación básica, dado que buscó generar conocimiento científico sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral sin intervenir directamente en el contexto educativo. Además,

contribuyó a fortalecer los marcos teóricos en el ámbito de la gestión educativa y la psicología organizacional.

3.4. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue correlacional, ya que se identificó y midió la intensidad de la relación entre las variables liderazgo transformacional y motivación laboral. No se pretendió establecer causalidad, sino determinar si existía una asociación estadísticamente significativa entre ambas.

3.5. Diseño de investigación

El diseño adoptado fue no experimental, transeccional y correlacional. Fue no experimental porque no se manipuló deliberadamente ninguna de las variables; transeccional, porque la información se recogió en un único momento del tiempo; y correlacional, porque se evaluaron las relaciones entre las variables propuestas.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población estuvo conformada por todos los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Azángaro, durante el año 2024. Según datos proporcionados por la unidad de gestión, esta población ascendió a un total de 2500 docentes.

3.6.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por 333 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la accesibilidad y disponibilidad de los participantes. Este tamaño de muestra

resultó estadísticamente adecuado para la aplicación de análisis correlacionales.

Para ello se empleó la fórmula para poblaciones finitas

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población (total de estudiantes del área de Ciencias Sociales)

Z : Valor Z para el nivel de confianza deseado (por ejemplo, 1.96 para el 95%)

p : Proporción esperada (se recomienda 0.5 si no se conoce)

q : $1 - p$

e : Margen de error (por ejemplo, 0.05 para un 5%)

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.7.1. Técnicas de la investigación

Se empleó como técnica principal la encuesta, ya que permitió recolectar datos cuantificables de manera eficiente en una amplia población en un periodo reducido de tiempo.

3.7.2. Instrumentos de la investigación

Se utilizaron dos cuestionarios estructurados: uno para medir el liderazgo transformacional, adaptado del modelo de Bass & Avolio (1994), y otro para medir la motivación laboral, basado en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000). Ambos instrumentos utilizaron una escala tipo Likert de cinco puntos.

3.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación

3.8.1. Validez de los instrumentos

La validez de contenido se determinó mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de cada ítem. Además, se calculó el índice de validez de contenido (IVC), obteniéndose valores superiores a 0,80, lo que indicó una alta validez en los instrumentos.

3.8.2. Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,912 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0,896 para el cuestionario de motivación laboral, lo cual reflejó una alta consistencia interna en ambos instrumentos.

Tabla 2

Estadístico de fiabilidad

Estadística de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,848	2

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

De acuerdo con el análisis de fiabilidad realizado, el instrumento de medición obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,848 considerando las variables Liderazgo Transformacional y Motivación Laboral. Este resultado indica una alta consistencia interna, lo cual valida la confiabilidad del cuestionario aplicado a los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024. En consecuencia, se puede afirmar que los ítems incluidos en el

instrumento son adecuados y miden de manera coherente las dimensiones propuestas para cada variable.

3.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis

Para comprobar las hipótesis se aplicaron técnicas de análisis estadístico no paramétrico, debido a la naturaleza ordinal de los datos. En específico, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, así como la medida Tau-b de Kendall, lo que permitió determinar la existencia y dirección de la relación entre las variables. La decisión sobre la aceptación o rechazo de las hipótesis se basó en el valor de significancia (p), con un umbral de decisión de 0,05.

Tabla 3

Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadísti co	gl	Sig.	Estadíst ico	gl	Sig.
LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL	,148	333	,000	,952	333	,000
MOTIVACIÓN_LABORAL	,112	333	,000	,961	333	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con corrección de significación de Lilliefors, considerando una muestra de 333 docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.. Esta prueba tiene como hipótesis nula que los datos analizados provienen de una distribución normal.



CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de datos

4.1.1. Análisis de correlación general

Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y motivación laboral de los docentes de las instituciones públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Tabla 4

Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral

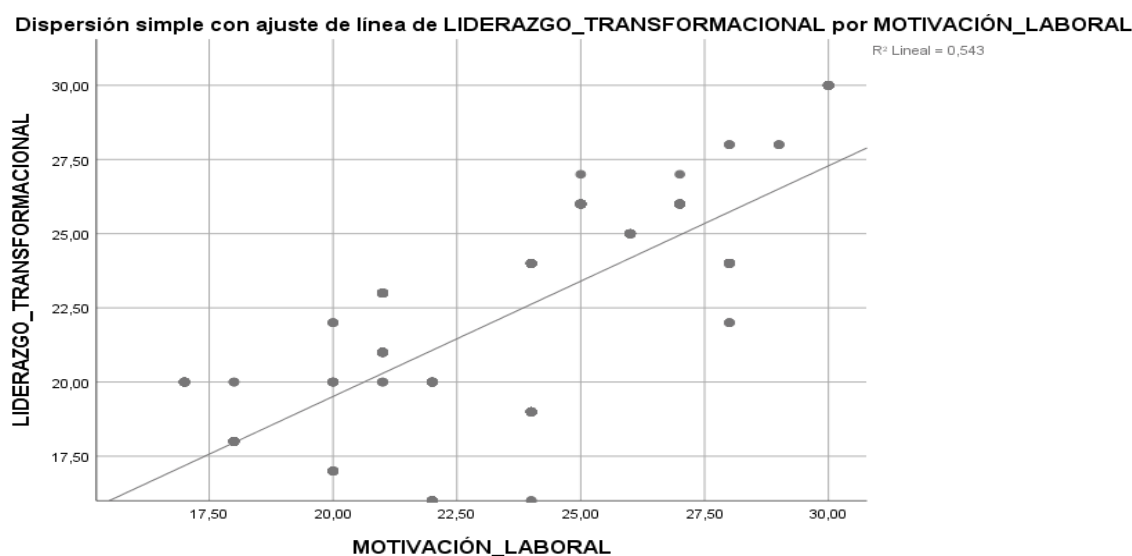
			LIDERAZGO_TRAN SFORMACIONAL	MOTIVACIÓ N_LABORAL
Rho de Spearman	LIDERAZGO_TR ANSFORMACIO NAL	Coefficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	333	333
	MOTIVACIÓN_L ABORAL	Coefficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	333	333

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

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Figura 1

Liderazgo transformacional y la motivación laboral



Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Análisis e interpretación

La relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024. Se expresa mediante un coeficiente de correlación de 0,712, utilizando el Tau-b de Kendall. Este valor indica una correlación positiva moderada entre ambas variables. En otras palabras, existe una relación en la que, los docentes desarrollan más el liderazgo transformacional en la institución, también tienden a mostrar un mayor nivel de motivación laboral.

4.1.2. Análisis de correlaciones específicas

A. Objetivo específico I

Determinar la relación del liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Tabla 5

Relación entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca

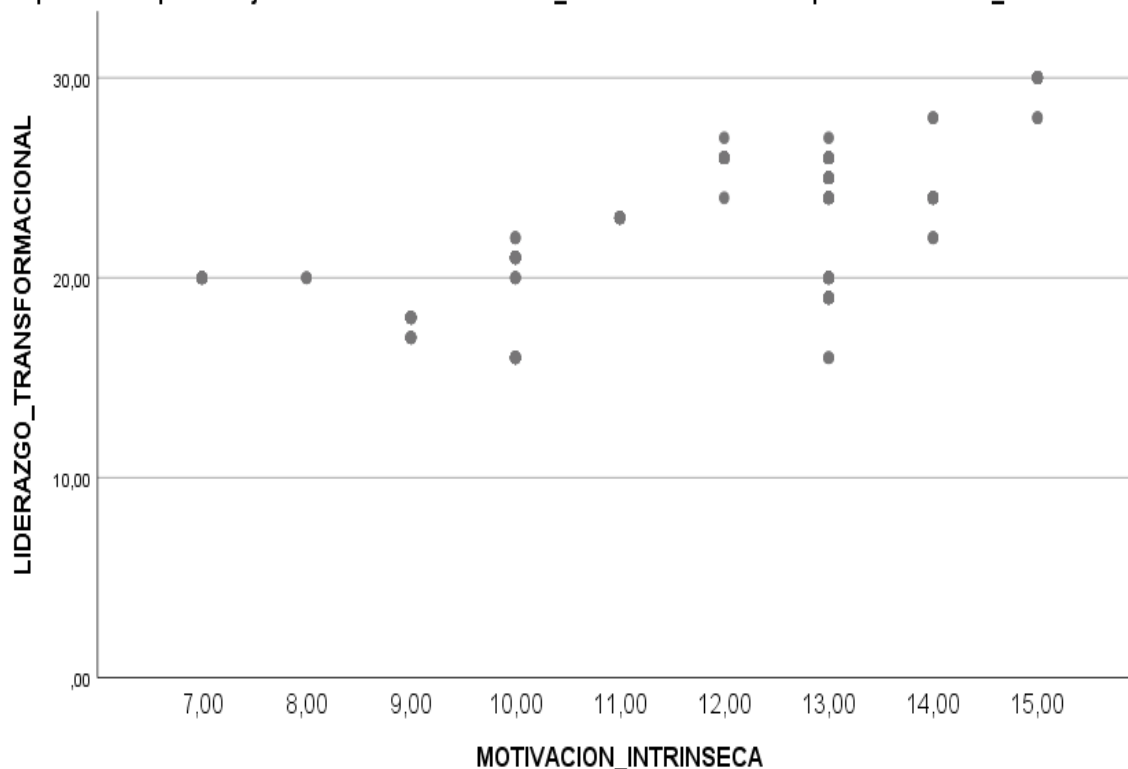
			LIDERAZGO_T RANSFORMA CIONAL	MOTIVACIO N_INTRINS ECA
Rho de Spearman	LIDERAZGO_TR ANSFORMACIO NAL	Coeficiente de correlación	1,000	,582**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	333	333
	MOTIVACION_I NTRINSECA	Coeficiente de correlación	,582**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	333	333

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

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Figura 2*Liderazgo transformacional y motivación intrínseca*

Dispersión simple con ajuste de línea de LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL por MOTIVACION_INTRINSECA



Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Análisis e interpretación

A partir del análisis realizado mediante la correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,582 entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes. Este valor es moderadamente alto, lo que indica que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. Es decir, a medida que aumenta el liderazgo transformacional, también tiende a aumentar la motivación intrínseca de los docentes, lo cual refleja la relación positiva de un liderazgo eficaz con el compromiso y la motivación interna de los educadores.

B. Objetivo específico II

Determinar la relación de liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Tabla 6

Relación entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca

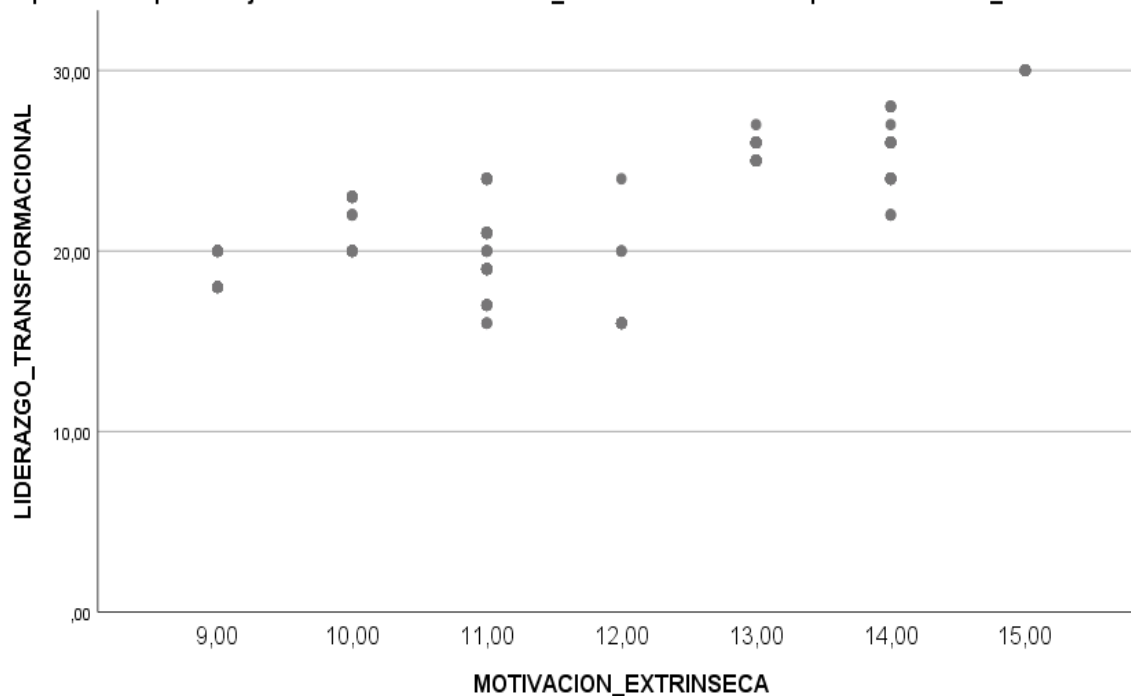
			LIDERAZGO_ TRANSFORM ACIONAL	MOTIVACI ON_EXTRI NSECA
Rho de Spearman L	LIDERAZGO_TRA NSFORMACIONA L	Coeficiente de correlación	1,000	,658**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	333	333
	MOTIVACION_EX TRINSECA	Coeficiente de correlación	,658**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	333	333

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

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Figura 3*Liderazgo transformacional y motivación extrínseca*

Dispersión simple con ajuste de línea de LIDERAZGO_TRANSFORMACIONAL por MOTIVACION_EXTRINSECA

*Nota.* Elaboración propia con datos procesados estadísticamente**Análisis e interpretación**

A partir del análisis realizado mediante la correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,658 entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes. Este valor es moderadamente alto, lo que indica que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. En otras palabras, a medida que aumenta el liderazgo transformacional, también tiende a aumentar la motivación extrínseca de los docentes, lo cual sugiere que los docentes más motivados por recompensas externas (como incentivos, reconocimiento y beneficios) experimentan un impacto positivo en su motivación debido a un liderazgo efectivo.

C. Objetivo específico III

Determinar la relación del carisma líder y la motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

Tabla 7*Relación entre el carisma líder y la motivación laboral*

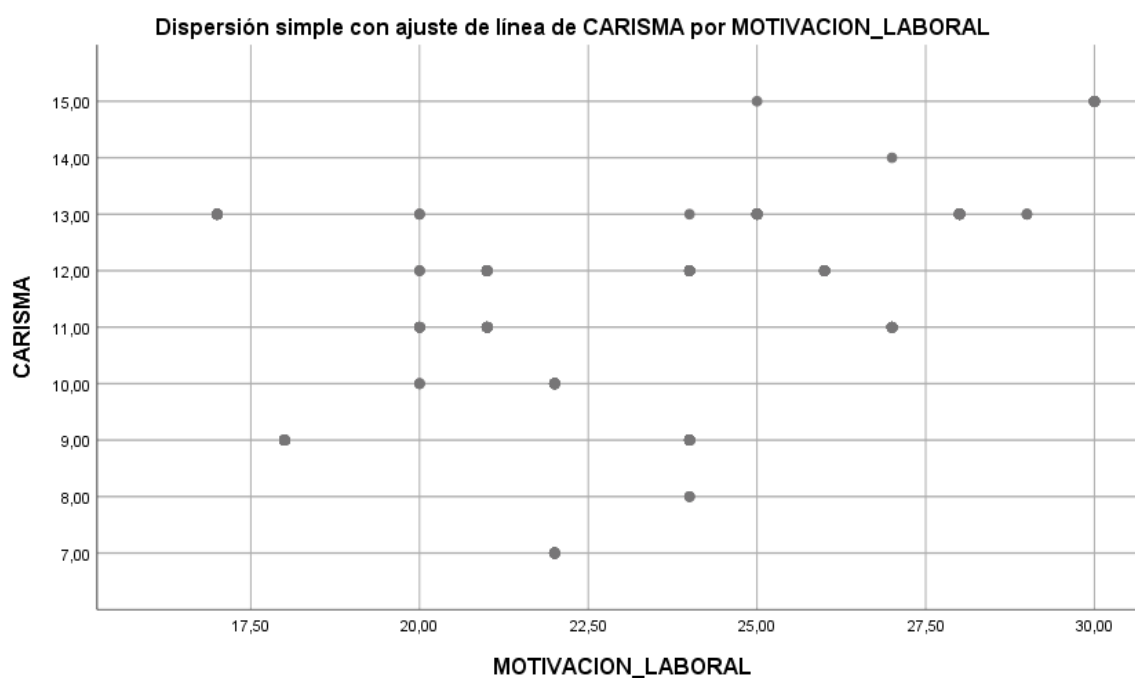
			CARISMA LÍDER	MOTIVACION LABORAL
Rho de Spearman	CARISMA LÍDER	Coeficiente de correlación	1,000	,401**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	333	333
	MOTIVACION_LABORAL	Coeficiente de correlación	,401**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	333	333

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

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Figura 4

Carisma líder y motivación laboral



Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Análisis e interpretación

A partir del análisis realizado mediante la correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,401 entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes. Este valor es moderado, lo que indica que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. En otras palabras, a medida que aumenta el carisma líder de los líderes, también tiende a aumentar la motivación laboral de los docentes. Esto sugiere que los líderes carismáticos pueden influir en el compromiso y la satisfacción laboral de los docentes a través de su capacidad para inspirar y generar un ambiente positivo en el lugar de trabajo.

D. Objetivo específico IV

Determinar la relación de la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

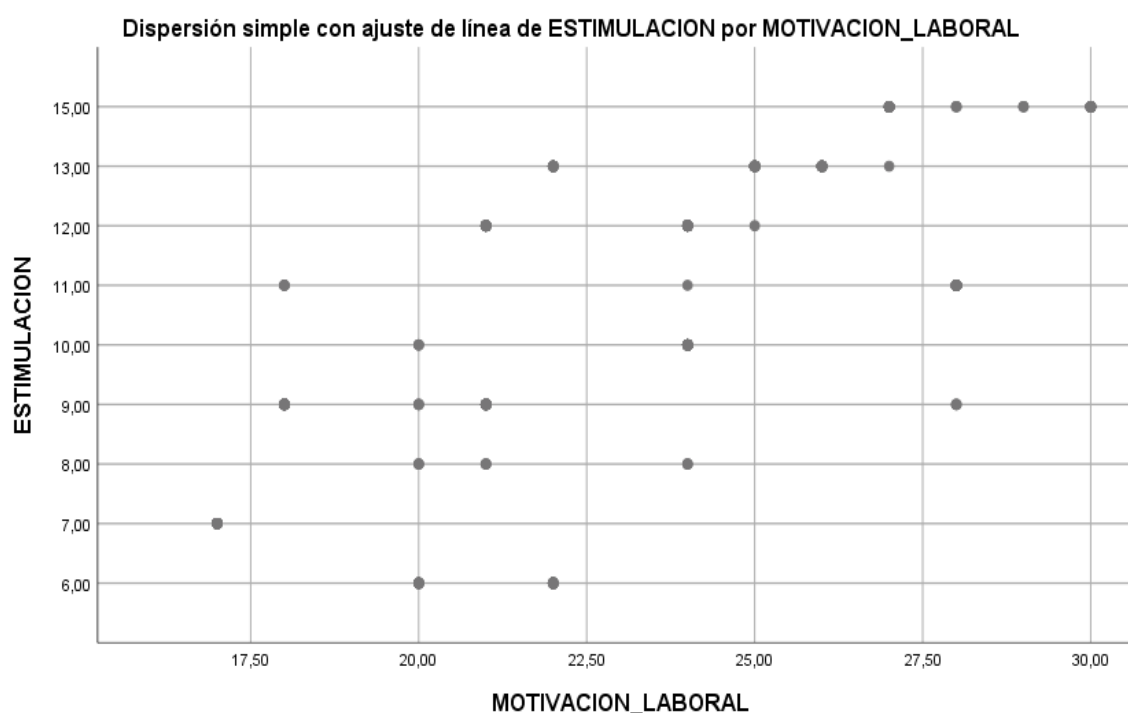
Tabla 8

Relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral

			ESTIMULACION	MOTIVACION LABORAL
Rho de Spearman	ESTIMULACION TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,710**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	333	333
	MOTIVACION LABORAL	Coeficiente de correlación	,710**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	333	333

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

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Figura 5*Estimulación transformacional y motivación laboral*

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Análisis e interpretación

A partir del análisis realizado mediante la correlación de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,710 entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes. Este valor es alto, lo que indica que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. Es decir, a medida que aumenta el nivel de estimulación transformacional, también tiende a aumentar la motivación laboral de los docentes. Este hallazgo sugiere que las estrategias de estimulación transformacional, tales como el reconocimiento, la retroalimentación positiva y la creación de un entorno motivador, tienen una relación considerable en el bienestar y desempeño laboral de los educadores.



4.2. Proceso de la prueba de hipótesis

En este estudio, el valor de significancia obtenido fue inferior al nivel crítico de 0,05, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula de normalidad. Dado que los datos no siguen una distribución normal, se procedió a utilizar métodos de análisis estadístico no paramétrico.

En consecuencia, para analizar la relación entre las variables "Liderazgo Transformacional" y "Motivación Laboral", se utilizó el coeficiente de correlación rho de Spearman. Esta medida es adecuada para variables ordinales o de intervalo que no cumplen con el supuesto de normalidad, ya que evalúa la fuerza y dirección de una asociación monotónica entre dos variables.

4.2.1. Prueba de hipótesis general

A. Planteamiento de hipótesis

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

B. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\% \text{ (Margen de error)}$$

C. Prueba estadística y decisión estadística

Tabla 9

Prueba de hipótesis general

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,530	,027	19,382	,000
N de casos válidos		333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Interpretación:

A partir del análisis realizado mediante la medida Tau-b de Kendall, se obtuvo que el valor de significancia aproximado fue de 0,000, el cual es considerablemente inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esta evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula, en consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

4.2.2. Prueba de hipótesis específicas**A. Planteamiento de hipótesis específica I**

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

B. Nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

C. Prueba estadística y decisión estadística**Tabla 10***Prueba de hipótesis específica I*

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación n aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,324	,061	5,236	,000
N de casos válidos		109			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Interpretación

A partir del análisis realizado mediante la medida Tau-b de Kendall, se obtuvo que el valor de significancia aproximado fue de 0,000, el cual es considerablemente inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esta evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula, en consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Azángaro durante el año 2024. El valor positivo del coeficiente Tau-b de Kendall indica que dicha relación es directa y de magnitud moderada.

4.2.3. Prueba de hipótesis específicas

A. Planteamiento de hipótesis específica II

H0: No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

H1: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

B. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\% \text{ (Margen de error)}$$

C. Prueba estadística y decisión estadística

Tabla 11

Prueba de hipótesis específica II

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,503	,036	13,773	,000
N de casos válidos		333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente

Interpretación

A partir del análisis realizado mediante la medida Tau-b de Kendall, se obtuvo que el valor de significancia aproximado fue de 0,000, el cual es

considerablemente inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esta evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula, en consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Azángaro durante el año 2024. El valor positivo del coeficiente Tau-b de Kendall indica que dicha relación es directa y moderadamente fuerte.

4.2.4. Prueba de hipótesis específicas

A. Planteamiento de hipótesis específica III

H0: No existe una relación significativa entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

H1: Existe una relación significativa entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

B. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\% \text{ (Margen de error)}$$

C. Prueba estadística y decisión estadística**Tabla 12***Prueba de hipótesis específica III*

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación n aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,308	,046	6,649	,000
N de casos válidos		333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente**Interpretación**

A partir del análisis realizado mediante la medida Tau-b de Kendall, se obtuvo que el valor de significancia aproximado fue de 0,000, el cual es considerablemente inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esta evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula, en consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro durante el año 2024. El valor positivo del coeficiente Tau-b de Kendall indica que dicha relación es directa y moderadamente débil.

4.2.5. Prueba de hipótesis específicas

A. Planteamiento de hipótesis específica IV

H0: No existe una relación significativa entre la estimulación transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

H1: Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.

B. Nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$ (Margen de error)

C. Prueba estadística y decisión estadística

Tabla 13

Prueba de hipótesis específica IV

Medidas simétricas					
		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,577	,028	20,654	,000
N de casos válidos		333			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Nota. Elaboración propia con datos procesados estadísticamente



Interpretación

A partir del análisis realizado mediante la medida Tau-b de Kendall, se obtuvo que el valor de significancia aproximado fue de 0,000, el cual es considerablemente inferior al nivel de significancia establecido de 0,05. Esta evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula, en consecuencia, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL Azángaro durante el año 2024. El valor positivo del coeficiente Tau-b de Kendall indica que dicha relación es directa y fuerte.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian una relación significativa y consistente entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones públicas de la UGEL Azángaro. Esta correlación positiva no solo ratifica lo señalado en estudios previos, sino que subraya la urgencia de redimensionar el rol de la motivación laboral como eje transversal del proceso formativo en las instituciones públicas de la UGEL Azángaro 2024. Se valida, además, que dicha práctica no debe limitarse a un instrumento de calificación, sino que debe asumirse como una herramienta estratégica, con potencial transformador, orientada a desarrollar en el futuro docente competencias metacognitivas, reflexivas y críticas.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los seguidores para que trasciendan sus intereses individuales en favor de metas colectivas, promoviendo cambios positivos tanto a nivel personal como organizacional. Según Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo se compone de cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, donde el líder actúa como modelo a seguir; la motivación inspiradora, al comunicar una visión significativa que moviliza a los seguidores; la estimulación transformacional, que fomenta la innovación y el pensamiento crítico; y la consideración individualizada, que se enfoca en atender las necesidades y el desarrollo personal de cada integrante del equipo. Este enfoque de liderazgo se asocia con un mayor compromiso, satisfacción laboral y mejoras en el desempeño organizacional.

En relación con el primer objetivo específico, los resultados precisan una correlación positiva de 58,2% entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca; estos resultados son consistentes con lo reportado por Sánchez (2023),



quien en su estudio realizado en la empresa eléctrica CNEL EP, encontró una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca, lo que refuerza la idea de que este estilo de liderazgo no solo promueve el cumplimiento de tareas, sino que también incide directamente en el bienestar y la autorrealización de los colaboradores. En ambos contextos el empresarial y el educativo se evidencia que el liderazgo transformacional impulsa una mayor identificación de los trabajadores con su labor, elevando sus niveles de motivación más allá de incentivos extrínsecos. Asimismo, es importante destacar que los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan cómo, en el entorno educativo, un liderazgo que valora la innovación pedagógica, promueve la participación activa del docente y reconoce sus logros personales, fortalece significativamente la motivación intrínseca. Esta motivación se manifiesta en una mayor disposición hacia el aprendizaje continuo, la mejora del desempeño docente y el compromiso con la formación integral de los estudiantes. En este sentido, los líderes educativos transformacionales cumplen un rol estratégico en la generación de ambientes escolares positivos, colaborativos y centrados en el desarrollo humano.

Respecto al segundo objetivo específico, los resultados de la investigación indican una correlación de 65,8% entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca, la motivación extrínseca, entendida como aquella que se origina por factores externos al individuo como el reconocimiento, recompensas materiales, estabilidad laboral o incentivos institucionales, parece fortalecerse cuando los líderes educativos adoptan un enfoque transformacional. Específicamente, cuando los directivos inspiran con una visión clara, reconocen el desempeño del personal y promueven el desarrollo profesional, los docentes se sienten más valorados, lo

cual incrementa su disposición a cumplir metas laborales. Este hallazgo es congruente con el estudio desarrollado por Robles (2023), quien en su investigación sobre motivación laboral y liderazgo transformacional en el área de comercio exterior de una empresa del sector industrial encontró que los empleados mostraban mayores niveles de motivación extrínseca cuando percibían en sus líderes comportamientos como el reconocimiento frecuente, la comunicación motivadora y el fomento de un ambiente de trabajo respetuoso y retador. Asimismo, los resultados se alinean con la teoría de Bass y Avolio, quienes destacan que el liderazgo transformacional no solo promueve la motivación intrínseca mediante el desarrollo personal y profesional, sino que también impacta en la motivación extrínseca al establecer condiciones laborales que refuercen el desempeño a través de recompensas tangibles e intangibles. En el caso del contexto educativo rural de Azángaro, este tipo de liderazgo se vuelve especialmente relevante, dado que los docentes enfrentan diversas limitaciones estructurales y requieren un liderazgo capaz de brindar no solo orientación, sino también reconocimiento y estímulo externo.

En cuanto al tercer objetivo específico, se halló que el carisma líder, entendido como la capacidad del líder para generar confianza, respeto e inspiración en sus colaboradores, se relaciona positivamente en 40,1% con los niveles de motivación laboral de los docentes. Esta asociación evidencia que cuando los directivos educativos manifiestan comportamientos carismáticos, como el reconocimiento del esfuerzo docente, el establecimiento de metas compartidas y la proyección de una visión clara, los profesores tienden a experimentar una mayor satisfacción y compromiso con sus funciones. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Arias Flores (2024), quien, en su estudio sobre liderazgo

transformacional y compromiso laboral en la Dirección Regional de Educación de Puno, evidenció que el liderazgo basado en el carisma líder fomenta una actitud positiva hacia el trabajo y promueve el sentido de pertenencia institucional.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se determinó que la estimulación transformacional también mantiene una relación positiva y significativa de 71% con la motivación laboral. Los docentes perciben una mayor motivación cuando sus líderes fomentan la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución autónoma de problemas. Esta dimensión del liderazgo transformacional promueve un ambiente laboral dinámico, donde el aprendizaje continuo y la innovación son incentivados, lo que se traduce en una mayor implicación emocional y cognitiva por parte de los docentes. Este resultado coincide con lo encontrado por Suna et al., (2022) quienes en su investigación sobre liderazgo transformacional y rendimiento laboral en el Consorcio Vial Sur Perú, señalaron que la estimulación transformacional es un factor determinante para el incremento del desempeño y la motivación interna de los trabajadores.

En síntesis, la relación entre liderazgo transformacional y la motivación laboral es positiva y significativa en 71,2%, lo cual denota la gran importancia del liderazgo en las instituciones públicas para generar una gran motivación en los docentes pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro. Así pues, esta investigación demuestra que el liderazgo transformacional no debe ser vista como una práctica opcional o periférica, sino como una estrategia pedagógica central y esencial para la formación de docentes motivados que sean altamente críticos, conscientes y comprometidos con su propio aprendizaje y el de sus futuros estudiantes.

CONCLUSIONES

Primera: Los hallazgos de la presente investigación permiten concluir que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes, evidenciada por un coeficiente de correlación Tau-b de Kendall de 0,712 y una significancia estadística de $p = 0.000$. Este resultado indica que los docentes perciben un mayor nivel de motivación laboral cuando sus líderes escolares exhiben comportamientos transformacionales como la inspiración, la influencia idealizada, el apoyo individualizado y la estimulación intelectual. En contextos educativos públicos como los de la UGEL Azángaro, donde los recursos pueden ser limitados, este estilo de liderazgo resulta determinante para fortalecer el compromiso, la productividad y la satisfacción profesional del personal docente.

Segunda: En relación con el primer objetivo específico, con un coeficiente de correlación de 0,582 y una significancia de $p = 0.000$, se concluye que existe una relación positiva moderadamente alta entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes. Este resultado sugiere que los directivos que adoptan un estilo transformacional no solo dirigen, sino que también influyen profundamente en los aspectos motivacionales internos del personal docente, como el sentido de propósito, la autorrealización y la satisfacción por el logro de metas personales y profesionales. En este sentido, se resalta el papel clave del liderazgo como generador de entornos escolares donde los docentes encuentran significado en su trabajo más allá de las recompensas externas.

Tercera: Respecto al segundo objetivo específico, se evidencia una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca, con un coeficiente de correlación de 0,658 y una significancia de $p = 0.000$. Este hallazgo indica que cuando los líderes escolares demuestran empatía, reconocimiento, incentivan el desarrollo profesional y promueven la participación activa del docente, también están fortaleciendo factores externos que motivan, como el reconocimiento público, recompensas tangibles, incentivos económicos o estabilidad laboral. La gestión transformacional, por tanto, no solo apela a lo interno del individuo, sino que también impacta en su percepción de beneficios tangibles asociados a su desempeño y compromiso institucional.

Cuarta: En cuanto al tercer objetivo específico, el análisis de datos revela una relación positiva y significativa entre el carisma del líder —entendido como su capacidad para influir, inspirar y ganar la confianza del equipo— y la motivación laboral de los docentes, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,401 y una significancia de $p = 0.000$. Aunque esta relación es moderada, el resultado muestra que los docentes se sienten más motivados cuando sus líderes poseen una presencia influyente, transmiten confianza, comunican una visión clara y actúan con integridad. Por tanto, el componente carismático del liderazgo es un elemento que contribuye al bienestar emocional, a la identificación con la institución y al deseo de mejorar continuamente el desempeño docente.



Quinta: En cuanto al cuarto objetivo específico, se encontró una relación positiva y significativa entre la estimulación intelectual, como dimensión del liderazgo transformacional, y la motivación laboral de los docentes, con un coeficiente de correlación de 0,710 y una significancia de $p = 0.000$. Este resultado demuestra que cuando los líderes promueven la creatividad, desafían intelectualmente a su equipo y fomentan la búsqueda de nuevas soluciones pedagógicas, se genera un entorno estimulante que incrementa significativamente la motivación de los docentes. La capacidad del líder para incentivar el pensamiento crítico y la participación activa no solo mejora el compromiso, sino que también eleva la percepción de autonomía, competencia y crecimiento profesional entre los educadores.

RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda a los directores de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro que fortalezcan el liderazgo transformacional en su gestión institucional, promoviendo prácticas como la inspiración, el reconocimiento individual y el desarrollo profesional del personal docente, ya que se ha demostrado que este estilo de liderazgo se relaciona significativamente con mayores niveles de motivación laboral.
- Segunda:** Se recomienda a los líderes escolares que implementen estrategias orientadas a fomentar la motivación intrínseca de los docentes, tales como el establecimiento de metas significativas, la autonomía en el aula y espacios de reflexión pedagógica, ya que estos factores potencian el sentido de realización personal y vocacional del docente, elementos estrechamente relacionados con el liderazgo transformacional.
- Tercera:** Se recomienda a las autoridades educativas de la UGEL Azángaro que desarrollen políticas de reconocimiento externo y estímulo profesional vinculadas al desempeño docente, como incentivos económicos, distinciones institucionales o acceso a capacitaciones, dado que estas acciones refuerzan la motivación extrínseca en un entorno liderado con un enfoque transformacional.
- Cuarta:** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas que cultiven habilidades carismáticas como la empatía, la comunicación asertiva, la confianza y la proyección de una visión motivadora, ya que el carisma es un elemento clave del liderazgo transformacional que



influye positivamente en la motivación y compromiso del personal docente.

- .Quinta:** Se recomienda a los líderes pedagógicos que promuevan prácticas que estimulen el pensamiento crítico y la innovación entre los docentes, como talleres de buenas prácticas, resolución de problemas educativos en equipo o proyectos interdisciplinarios, ya que la estimulación intelectual ha mostrado una relación significativa con el incremento de la motivación laboral en el entorno educativo.



REFERENCIAS

- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardianah, F., Winarko, R., ... & Tjaraka, H. (2021). What affects employee performance through work motivation?. Journal of Management Information and Decision Sciences, 24(1). https://www.researchgate.net/profile/Arif-Syafiur-Rochman-2/publication/363536019_WHAT_AFFECTS_EMPLOYEE_PERFORMANCE_THROUGH_WORK_MOTIVATION/links/632181a970cc936cd3086ceb/WHAT-AFFECTS-EMPLOYEE-PERFORMANCE-THROUGH-WORK-MOTIVATION.pdf
- Andrade, W. A. Z., Martínez, J. A. P., Noguera, L. A. S., & Aguilar, G. I. S. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Arias, C. A. (2024). Liderazgo transformacional y compromiso laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Puno, 2024. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano Puno. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/23926>
- Bobadilla Urteaga, J. C. (2023). Liderazgo transformacional como estrategia para mejorar la productividad laboral en los trabajadores de la empresa Ingesa Norte. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/11201>
- Canaza-Choque, F. A., Escobar-Mamani, F., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Reconocer a la bestia: Percepción de peligro climático en estudiantes de



educación secundaria. Revista de Ciencias Sociales, 27(2), 417-434.

<https://www.aacademica.org/jesus.wiliam.huancaarohuanca/23>

Condori Condori, G. R. (2024). Gestión de remuneraciones y desempeño laboral de los trabajadores de la administración local del agua Juliaca-2023. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada San Carlos]. Repositorio Institucional Universidad Privada San Carlos.
<http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/740>

Coronel Padilla, M. J. (2024). Análisis del impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/43709>

Covey, S., Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. (2023). Confiar e inspirar. Editorial Paidós.
https://planetadelibrosar0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/54/53699_TPC_Confiar%20e%20inspirar.pdf

Daş, Y., Yüksel, Ş., y Beşir, H. (2022). El fenómeno del liderazgo visionario en la gestión escolar. Revista Internacional de Estudios Educativos Actuales , 1 (1), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6612504>

Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 28(101), 158-170.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>



Erstad, O., Miño Puigcercós, R., & Rivera Vargas, P. (2021). Prácticas educativas para transformar y conectar escuelas y comunidades. *Comunicar*, 2021, vol. 29, num. 66, p. 9-20. <https://hdl.handle.net/2445/175308>

Gramsci, A. (2023). Para la reforma moral e intelectual. Los libros de la catarata. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gXm7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT27&dq=intelectual&ots=9ZVrA2fB_T&sig=pcb6FTpM-dvrEyyXMHvwgVLyLZ8#v=onepage&q=intelectual&f=false

Guay, F. (2022). Aplicación de la teoría de la autodeterminación a la educación: Tipos de regulación, necesidades psicológicas y conductas que favorecen la autonomía. *Revista Canadiense de Psicología Escolar* , 37 (1), 75-92. <https://doi.org/10.1177/08295735211055355>

Hawkins, P. (2021). Coaching de equipos de liderazgo: Desarrollo de un liderazgo transformacional colectivo . Editorial Kogan. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1xgwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=P+Hawkins+-+2021+-+books.google.com.+Leadership+team+coaching:+Developing+collective+transformational+leadership&ots=r4xflarmVf&sig=4MarytC5QNGztPGa_xVwMZ24yil#v=onepage&q=P%20Hawkins%20-%202021%20-%20books.google.com.%20Leadership%20team%20coaching%3A%20Developing%20collective%20transformational%20leadership&f=false

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Hilton, SK, Madilo, W., Awaah, F. y Arkorful, H. (2023). Dimensiones del liderazgo transformacional y el desempeño organizacional: el efecto mediador de la



satisfacción laboral. Management Research Review , 46 (1), 1-19.

<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>

Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. International Journal of Leadership in Education, 1-11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>

Kimble, JT (2024). Comprensión de la percepción entre el liderazgo transformacional, el establecimiento de altas expectativas y el logro de un alto rendimiento en un distrito escolar. <https://www.proquest.com/openview/01c6fb3e8679b332f3a8228c8199e25f/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>

Laso Ortiz, E., & Guerra Hernández, M. A. (2020). La doma del carisma. Revisión histórica de las teorías psicosociales del carisma político. Estudios políticos (México), (51), 217-247. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2020.51.77183>

Loja Carhuamaca, L. E. (2023). Efecto del liderazgo transformacional en el trabajo en equipo del personal de enfermería de una clínica de Juliaca, 2023. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/121092>

Majka, M. (2024). Cómo los líderes inspiran a sus empleados: Una mirada más cercana a las prácticas modernas de liderazgo. https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Majka-2/publication/381283843_How_Leaders_Inspire_Their_Employees_A_Closer_Look_at_Modern_Leadership_Practices/links/66657f41b769e769192551



ab/How-Leaders-Inspire-Their-Employees-A-Closer-Look-at-Modern-
Leadership-Practices.pdf

Mamani Luna, S. D. (2023). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en los trabajadores de salud de la Microred Simón Bolívar. Puño – 2023. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Repositorio Institucional Universidad Nacional del Altiplano Puno. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22720>

Mardanov, I. (julio de 2021). Motivación intrínseca y extrínseca, contexto organizacional, satisfacción laboral, desempeño e intención de permanencia. En Gestión de Recursos Humanos basada en la evidencia: un foro global para la investigación empírica (vol. 9, n.º 3, págs. 223-240). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>

Monroy López, R., & Pérez Sánchez, M. (2020). UN DIÁLOGO PARA ANIMAR LA EDUCACIÓN Y LA PAZ EN COLOMBIA. Con A de animación, (11). DOI: 10.4995/caa.2020.13980

Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. Psychological medicine, 52(10), 1801-1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>

Mouazen, AM, y Hernández-Lara, AB (2023). Visualizando la calidad y la evolución de la investigación sobre liderazgo transaccional y transformacional: una revisión bibliométrica de 16 años. Gestión de la Calidad Total y Excelencia



Empresarial , 34 (1-2), 148-182.

<https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2034497>

Qureshi, F., Khawaja, S., Sokić, K., Bach, M. P., & Meško, M. (2024). Exploring Intrinsic Motivation and Mental Well-Being in Private Higher Educational Systems: A Cross-Sectional Study. *Systems*, 12(8), 281. DOI:10.3390/systems12080281

Robles, C. S. (2023). Motivación laboral y liderazgo transformacional en el área de comercio exterior de una empresa del sector industrial, 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13892>

Rojas, M., Méndez, A. y Watkins-Fassler, K. (2023). La jerarquía de necesidades: análisis empírico de la teoría de Maslow y lecciones para el desarrollo. *Desarrollo Mundial*, 165, 106-185. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185>

Rondón Rivera, L. (2020). El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en las oficinas de la banca comercial de una entidad financiera de la ciudad de Manizales. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79384>

Salazar Ortiz, W. F. (2022). El liderazgo transformacional y su influencia en el estrés laboral. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35355>



- Sánchez, C. A. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la motivación laboral en los colaboradores de la empresa eléctrica CNEL EP en la ciudad de Guayaquil. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/21385>
- Serafín Guerrero, F. S. (2020). El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de agosto de la PNP Ltda; 2020. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional Universidad San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9478>
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337-1361. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>
- Suna Tito R., Febres Huamani J. E., & Turpo Pineda Y. A. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Consorcio Vial Sur Perú, 2022. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional Universidad Peruana Unión. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6476>
- Svampa, L., Losiggio, D., & Abadi, F. (2020). El entusiasmo como afecto histórico-político. *Diferencias*, 1(10). <https://www.revista.diferencias.com.ar/index.php/diferencias/article/viewFile/205/125>



- Taboada Quispe, C. (2021). Liderazgo transformacional y motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Huanta, 2019. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Informáticas]. Repositorio Institucional Universidad Peruana de Ciencias Informáticas. <http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/305>
- Talla Martinez, M. L. (2023). Liderazgo transformacional y motivación laboral en docentes de la Institución Educativa N° 6039 Fernando Carbajal Segura, Lima, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Gúzman y Valle]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Gúzman y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/9734>
- Uka, A., & Prendi, A. (2021), "Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees", Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 16, No. 3, pp. 268-285, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0016.
- Valdés, R., & Oyarzún, J. D. D. (2023). Liderar una escuela inclusiva en contextos educativos estandarizados. Pensamiento educativo, 60(3), 0-0. <http://dx.doi.org/10.7764/pel.60.3.2023.5>
- Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. Revista de Psicología [Vol. 30 Núm. 1 (2021) DOI: 10.5354/0719-0581.2021.55066



Wagner, H. (2021). La psicobiología de la motivación humana: Edición clásica.

Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781003144069>.

Zamora, T. A. C., Calderón, E. V. A., Angueta, J. P. T., & Lucero, A. V. O. (2020).

Importancia de estimular las inteligencias múltiples en educación inicial.

Habilidades y destrezas. Revista Boletín Redipe, 9(10), 168-181.

<https://doi.org/10.36260/rbr.v9i10.1096>



ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UGEL AZÁNGARO 2024				
1. PROBLEMA	2. OBJETIVOS	3. HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	Liderazgo transformacional y Motivación labora	
¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024?	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.	DIMENSIONES 1.1. Carisma líder 1.2. Estimulación Intelectual	INDICADORES 1.1.1 Entusiasmo 1.1.2 Trato personal
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS ESPECIFICO	APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO	
¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión	Examinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.	DIMENSIONES 2.1 Motivación intrínseca 2.2 Motivación extrínseca	INDICADORES 2.1.1 Satisfacción personal con el trabajo 2.1.2 Reconocimiento por parte de la institución



Educativa Local de Azángaro 2024? ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional con la motivación extrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024? ¿Cómo se relaciona el carisma líder y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024? ¿Cómo se relaciona la estimulación transformacional con la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024?	Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024. Analizar la relación entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024. Examinar la relación entre la estimulación transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro, 2024.	Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación extrínseca de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024. Existe una relación significativa entre el carisma líder y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024. Existe una relación significativa entre la estimulación transformacional y la motivación laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la Unidad de Gestión Educativa Local de Azángaro 2024.		
--	---	--	--	--



Anexo 2: Instrumento

Tema:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZÚNGARO 2024.

N°	Preguntas					
Liderazgo transformacional		5	4	3	2	1
Dimensión 01: Carisma líder						
1	Me siento identificado(a) con los valores y principios que mi líder promueve en el trabajo.					
2	Percibo que mis objetivos personales se alinean con la visión que mi líder tiene para nuestro equipo o sede					
3	Distribuyo mi tiempo para cumplir con la entrega de mis trabajos académicos.					
4	Siento que puedo confiar en mi líder para hablarle sobre mis inquietudes laborales.					
5	A menudo me encuentro adoptando comportamientos o actitudes similares a las de mi líder.					
6	Mi líder me motiva a establecer y alcanzar objetivos que inicialmente parecen difíciles o retadores.					
Dimensión 02: Estimulación intelectual						
7	Me siento empoderado(a) para tomar decisiones					
8	Se nos incentiva a proponer ideas nuevas y diferentes para mejorar nuestro trabajo.					
9	Confío mi capacidad intelectual para resolver conflictos laborales.					
10	Siento que mi trabajo es apreciado por todos en la institución					
Motivación laboral		5	4	3	2	1
Dimensión 01: Motivación intrínseca						
11	Mi trabajo me ofrece retos que estimulan mi interés y mi deseo de superación					
12	Siento que las tareas que realizo son significativas y aportan valor tanto a mí como a la empresa					
13	Mi trabajo me permite desarrollar mi potencial y alcanzar mis objetivos personales.					
14	Me siento realizado(a) y satisfecho(a) con las oportunidades de desarrollo personal que mi trabajo ofrece					
Dimensión 02: Motivación extrínseca						
15	Estoy satisfecho(a) con mi salario y los beneficios económicos que recibo por mi trabajo					
16	Considero que las recompensas económicas que recibo son justas en comparación con las responsabilidades de mi puesto.					
17	Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar mis tareas de manera eficiente y cómoda.					



Anexo 3: Validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

1.1. EXPERTO :.....

1.2. ESPECIALIDAD :.....

1.3. CARGO ACTUAL :.....

1.4. GRADO ACADÉMICO:.....

1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZÁNGARO 2024.**

1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	65	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables																				
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación																				
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos																				
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación																				

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licón (2015, p. 217).

II. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Se acepta () 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº CELULAR	LUGAR Y FECHA
			Juliaca,/...../.....



Anexo 3: Validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

III. REFERENCIA

3.1. EXPERTO M. Sc. Julio Cesar Chucrya Saga
 3.2. ESPECIALIDAD Abogado
 3.3. CARGO ACTUAL JEFE - ORIC - UANCV
 3.4. GRADO ACADÉMICO M. Sc. en derecho

3.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZÚNGARO 2024.**

3.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	65	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																				✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables																				✓
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																				✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación																				✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos																				✓
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices																				✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación																				✓

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licoln (2015, p. 217).

IV. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

4.1. Se acepta (X) 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº CELULAR	LUGAR Y FECHA
0132842		950453566	Juliaca, 08 / 01 / 2026



Anexo 3: Validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

1.1. EXPERTO

1.2. ESPECIALIDAD

1.3. CARGO ACTUAL

1.4. GRADO ACADÉMICO

1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZÚNGARO 2024.**

1.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	65	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																				✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables																				✓
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																				✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación																				✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos																				✓
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices																				✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación																				✓

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licoln (2015, p. 217).

II. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

2.1. Se acepta (x)

3.2. Se modifica ()

3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº CELULAR	LUGAR Y FECHA
02419543		988066125	Juliaca, 23.10.2026

Dr. Enrique Zúñiga Medina
CIRUJANO DENTISTA
COP. 507



Anexo 3: Validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: JUICIO DE EXPERTOS

III. REFERENCIA

3.1. EXPERTO: DR. JAVIER RÓMULO DOUPE ZAPANA
3.2. ESPECIALIDAD: DR. EN DERECHO
3.3. CARGO ACTUAL: VICE RECTOR EN INVESTIGACIÓN
3.4. GRADO ACADÉMICO: DR. EN DERECHO

3.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZÁNGARO 2024.**

3.6. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		00	06	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	65	71	76	81	86	91	96
		05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado																				✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en capacidades observables																				✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia																				✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables																				✓
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes																				✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación																				✓
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos																				✓
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices																				✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de investigación																				✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación																				✓

Fuente: Tomado y adaptado de Palomino, Peña, Zevallos & Licón (2015, p. 217).

IV. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

4.1. Se acepta (X) 3.2. Se modifica () 3.3. Se rechaza ()

Nº DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº CELULAR	LUGAR Y FECHA
01324446		951 033442	Juliaca, 09/01/2025

ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓNAUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCVFormato digital: ☒

Fecha de entrega: 04 / 05 / 2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: ESTEBAN ALFREDO ITO APAZA

Dirección: Jr. Chambi Zea S/N- Arapa, Azángaro.

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 40107801

Teléfono: 961833650

email: eitoapaza@gmail.com

Nombres y Apellidos:

Dirección:

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°:

Teléfono:

email:

Facultad y/o Escuela de Posgrado: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

Título o Grado Académico a optar: MAGISTER EN EDUCACIÓN

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐Tesis ☒Trabajo de Suficiencia Profesional ☐Trabajo Académico ☐

Título: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE AZANGARO 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): Liderazgo transformacional, motivación laboral, docentes, instituciones educativas públicas.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☐ Titulo ☐ 2da Especialidad ☒ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación. Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☐ Sí autorizo
- ☒ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☒ Internacional

☐ Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32

Firma de Autor



huella digital

04 de Mayo del 2026

Fecha