

Liderazgo Transformacional en una Institución Judicial de Lima, Perú

Transformational Leadership in a Public Sector Judicial Institution in Lima

TORRES, Percy A.¹

MOSQUEIRA, Margarita J.²

TORRES, Fressia A.³

TORRES, Alexandra L.³

Resumen

El estudio analizó la percepción del liderazgo transformacional en una institución judicial, bajo un enfoque cuantitativo descriptivo. Participaron 129 trabajadores, aplicándose una encuesta validada y confiable. Los resultados evidencian una valoración mayoritariamente positiva del liderazgo, destacando las dimensiones de influencia idealizada e inspiración. No obstante, se identificaron debilidades en la estimulación intelectual y la consideración personal. Se concluye que el liderazgo transformacional está presente, pero requiere fortalecerse para alcanzar un impacto uniforme en todos los ámbitos de la gestión institucional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, sector público, gestión organizacional, clima laboral

Abstract

This study analyzed the perception of transformational leadership in a judicial institution, using a quantitative descriptive approach. A total of 129 employees participated, with a validated and reliable survey applied. The results show a generally positive assessment of leadership, with idealized influence and inspirational motivation as the most valued dimensions. However, weaknesses were found in intellectual stimulation and individualized consideration. It is concluded that transformational leadership is present, but needs to be strengthened for a consistent impact across all areas of institutional management.

Key words: Transformational leadership, public sector, organizational management, work environment

1. Introducción

A nivel global, el Grupo Oxford Economics (2023) indica que el 87% de los trabajadores carecen de compromiso, lo que conduce a una baja productividad y un entorno laboral complicado. El *World Economic Forum* (2024) también resalta la escasez de líderes efectivos, mostrando la necesidad de un liderazgo que fomente la

¹ Doctorando en Administración, Maestro en Gestión Pública, Licenciado en Administración, Universidad Privada César Vallejo - Lima, Perú. percytorres2011@gmail.com

² Doctorando en Administración, Maestra en Gestión del Talento Humano, Licenciada en Administración y Gestión, Universidad Peruana de las Américas - Lima, Perú. maitomosqueira@gmail.com

³ Bachiller en Ingeniería de Sistemas, Universidad César Vallejo - Lima, Perú. torresandrea0804@gmail.com

⁴ Bachiller en Ecoturismo, Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, UNAMAD - Madre de Dios, Perú. alexandratordes2311@gmail.com

motivación y el compromiso. Además, Gallup (2022) informa que el 64% de los empleados carece de compromiso, contribuyendo a un ambiente laboral negativo y a la alta rotación de personal con capital intelectual deficiente.

El análisis de la situación en Perú revela que el 36% de los trabajadores se sienten desmotivados, una cifra alarmantemente mayor que en otros países de la región, como Colombia y Chile. La falta de compromiso en el

sector público se relaciona con funcionarios sin el perfil adecuado para los cargos, lo que afecta las políticas públicas y desincentiva el esfuerzo laboral. Dale (2023) señala que esta desmotivación tiene repercusiones económicas ya que el 75% de los líderes no logran generar un compromiso significativo en sus equipos.

La teoría del liderazgo transformacional fue presentada por primera vez por MacGregor Burns en 1978, quien expuso que se trata de generar cambios en expectativas, motivaciones y percepciones de los seguidores; esto puede transformar las organizaciones (Hernández *et al.*, 2015). Años después, Bernad Bass (1985) argumentó que este tipo de liderazgo motiva a las personas a alcanzar un nuevo desempeño. Esta evolución del liderazgo se da en función de factores sociales, económicos y políticos (Hernández *et al.*, 2015). Desde el punto de vista conceptual, Arnold (2017) menciona que el liderazgo transformacional predice positivamente el bienestar y negativamente el malestar, incrementando las posibilidades de éxito y autodesarrollo de los seguidores. Buil *et al.*, (2019) indicaron que este liderazgo mejora el rendimiento y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Además, Aguirre *et al.*, (2017) sostuvieron que las prácticas de liderazgo influyen en el desempeño de los gerentes y que el liderazgo es clave en las pymes para mejorar el desempeño organizacional. Para Musunguzi *et al.*, (2018) el liderazgo se trata de un cambio transformador que tiene efectos beneficiosos para la organización.

Con respecto a las características del liderazgo organizacional, Arnold (2017) sostiene que un líder motivador genera ambientes de trabajo que fomentan el crecimiento del equipo. Este líder debe ser creativo, tener capacidad de escucha activa y motivar a sus seguidores a pensar de forma innovadora. Además, debe cooperar con cada empleado y valorar tanto los aportes individuales como los grupales, creando espacios de confianza. Perilla y Gómez (2017) afirman que el liderazgo transformacional impacta positivamente en el bienestar psicológico, mediado por la confianza en el líder. Khan *et al.*, (2020) afirmaron que este enfoque permite a los líderes estar más cerca de sus seguidores, mejorando el rendimiento y reduciendo el *burnout* de forma indirecta. Montoya *et al.*, (2022) expusieron que un líder transformacional se caracteriza por su capacidad para establecer y clarificar las perspectivas, motivar al grupo y brindar soporte personal. García y Segovia (2018) añadieron que los líderes deben presentar recompensas y reconocimientos a sus colaboradores por los resultados alcanzados, fortaleciendo así la motivación dentro del equipo.

Esta investigación es de suma importancia porque analiza el liderazgo transformacional fundamental para el alto desempeño de las instituciones públicas y privadas. Es esencial que los liderazgos tengan una visión empresarial y de trabajo en equipo que motive a los empleados. En base al análisis realizado, el problema general planteado fue: ¿Cómo es el liderazgo transformacional en una institución judicial de Lima?

2. Metodología

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, orientado a caracterizar el liderazgo transformacional en una institución judicial del Perú. La población estuvo conformada por 195 trabajadores, mientras que la muestra estuvo constituida por 129 colaboradores. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta estructurada, aplicada de manera presencial y confidencial. El instrumento utilizado para medir la variable “Liderazgo Transformacional” estuvo compuesto por 23 ítems politómicos, distribuidos en las cuatro dimensiones teóricas de este constructo: estimulación intelectual, influencia

idealizada, liderazgo inspiracional y consideración individualizada. Los ítems se estructuraron bajo una escala de tipo Likert de cinco puntos, que oscilaban entre “nunca” (1) y “siempre” (5). Para asegurar la validez de contenido, el instrumento fue sometido a revisión por un panel de jueces expertos en investigación científica y gestión pública, quienes evaluaron criterios de pertinencia, relevancia y claridad semántica de cada ítem, garantizando su adecuación teórica y contextual al ámbito del sector público. Respecto a la confiabilidad, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, considerando la naturaleza politómica de la escala. El instrumento fue aplicado en un estudio piloto a una submuestra de 10 trabajadores de la misma institución, obteniéndose un coeficiente de 0.900, lo que indica una alta consistencia interna y fiabilidad del instrumento de medición. El proceso de análisis de datos se inició con la aplicación del cuestionario a la muestra determinada. Posteriormente, se realizó la tabulación y procesamiento estadístico de los datos recolectados, lo cual permitió elaborar tablas de frecuencias por ítems y dimensiones. El tratamiento de los datos fue exclusivamente descriptivo, orientado a conocer el liderazgo transformacional, en función de los niveles de respuesta reportados por los participantes.

3. Resultados y discusión

Cuadro 1
Frecuencias de la dimensión Estimulación intelectual

		Liderazgo transformacional									
Dimensiones/Preguntas		Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
1.	Es apoyado para solucionar problemas laborales de manera ingeniosa.	0	0%	52	40.31%	51	39.53%	26	20.16%	0	0.00%
2.	Se le brinda lo necesario para impulsar su imaginación en la búsqueda de soluciones	0	0%	52	40.31%	38	29.46%	39	30.23%	0	0.00%
3.	Es apoyado en su creatividad para proporcionar ideas que generen productividad.	0	0%	0	0.00%	26	20.16%	52	40.31%	51	39.53%
4.	Se le brinda el estímulo para poder pensar de manera reflexiva que permita desarrollar estrategias creativas.	0	0%	0	0.00%	52	40.31%	26	20.16%	51	39.53%
5.	Se le brinda el estímulo para explorar ideas innovadoras de trabajo.	0	0%	26	20.16%	26	20.16%	51	39.53%	26	20.16%
Dimensión: Estimulación intelectual		0	0	26	20.16%	39	29.92%	38	30.08%	25	20%

En el cuadro 1 se presentan los resultados obtenidos en relación con la dimensión Estimulación Intelectual, los resultados muestran que un 20% sostiene que siempre recibe estimulación intelectual, 29.92 % de los encuestados considera que a veces recibe este tipo de estímulo por parte de su liderazgo, mientras que un 30.08 % lo percibe casi siempre, lo que sugiere una tendencia positiva. No obstante, también se evidencia que aproximadamente un 20.16 % manifestó que casi nunca se les brinda este tipo de apoyo, lo cual pone en evidencia una oportunidad de mejora en esta dimensión. Al revisar cada uno de los ítems específicos, se observa que el 40.31 % indicó que casi nunca es apoyado para solucionar problemas laborales de manera ingeniosa, mientras que el 39.53 % señaló que esto ocurre a veces, lo cual sugiere una falta de continuidad en este tipo de respaldo. En la misma línea, un 40.31 % también manifestó que casi nunca se le brinda lo necesario para impulsar su imaginación en la búsqueda de soluciones, y un 29.46 % afirmó que solo sucede a veces. En contraste, la percepción mejora ligeramente en cuanto al apoyo a la creatividad: un 40.31 % manifestó que recibe este apoyo casi siempre, y un 39.53 % dijo que lo recibe siempre. Este patrón se repite en la afirmación sobre el estímulo para pensar de manera reflexiva y desarrollar estrategias creativas, donde también se observa un 40.31 % que respondió casi nunca, pero un porcentaje igual (39.53 %) que respondió siempre, lo cual refleja una distribución polarizada en la percepción del liderazgo. Finalmente, en relación con el estímulo para explorar ideas innovadoras, un 26.16 % manifestó que nunca ha recibido dicho apoyo, mientras que solo un 20.16 % afirmó que

lo recibe siempre. En conjunto, estos resultados permiten concluir que la dimensión de estimulación intelectual es percibida como moderadamente adecuada, aunque presenta una dispersión significativa en las respuestas. Esta situación sugiere la necesidad de que el liderazgo fortalezca su rol como promotor constante de la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico dentro del equipo de trabajo.

Cuadro 2
Frecuencias de la dimensión Liderazgo Inspiracional

Dimensiones/Preguntas	Liderazgo transformacional									
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
1. Se le brinda recompensas como parte de la valoración que obtiene de su trabajo	0	0%	0	0.00%	39	30.23%	90	69.77%	0	0.00%
2. Es motivado e incentivado para el desarrollo de tácticas laborales para mejorar su trabajo	0	0%	0	0.00%	39	30.23%	90	69.77%	0	0.00%
3. Se siente con optimismo cuando el líder solicita el cumplir con sus objetivos de la institución	0	0%	0	0.00%	26	20.16%	26	20.16%	77	59.69%
4. Es impulsado de manera entusiasta o positiva para cumplir con su función	0	0%	13	10.08%	0	0.00%	65	50.39%	51	39.53%
5. El líder busca la manera de alentar e inspirarlo para el cumplimiento de sus metas y lograr así ver más allá de los propios intereses para el bienestar de todo el grupo.	0	0%	13	10.08%	0	0.00%	90	69.77%	26	20.16%
6. El líder busca la manera que todos estén implicados de manera motivada para cumplir con la visión establecida	0	0%	26	20.16%	0	0.00%	77	59.69%	26	20.16%
Dimensión: Liderazgo inspiracional	0	0%	9	6.72%	17	13.44%	73	56.6%	30	23.3%

En relación con la dimensión Liderazgo Inspiracional, los resultados reflejan una percepción ampliamente positiva por parte de los encuestados. Un 56.6 % indicó que este estilo de liderazgo se manifiesta casi siempre, mientras que un 23.3 % señaló que lo percibe siempre. En contraste, solo un 6.72 % manifestó que nunca o casi nunca experimenta conductas inspiradoras por parte de sus líderes, lo que sugiere que la gran mayoría reconoce una actitud motivadora y entusiasta desde la jefatura o dirección. Al analizar las preguntas específicas, se observa que, en los ítems relacionados con la valoración y motivación laboral, los resultados son consistentes. Por ejemplo, el 69.77 % afirmó que casi siempre se le brindan recompensas como forma de reconocimiento a su trabajo, mientras que el 30.23 % indicó que esto ocurre a veces. Esta misma distribución se repite en la afirmación sobre ser incentivado para desarrollar tácticas que mejoren su desempeño, lo cual denota una constancia en las prácticas de motivación por parte del liderazgo. En cuanto a la generación de optimismo y confianza institucional, el 59.69 % manifestó que siempre se siente con optimismo cuando el líder solicita el cumplimiento de los objetivos, lo cual denota una conexión efectiva entre la visión institucional y la percepción individual del colaborador. Asimismo, el 50.39 % respondió que casi siempre se le impulsa de forma positiva, y un 39.53 % indicó que eso sucede siempre, reforzando la presencia de un entorno laboral estimulante. Las últimas dos afirmaciones refieren directamente a la capacidad del líder para alentar e inspirar a su equipo hacia metas colectivas. En este aspecto, el 69.77 % señaló que casi siempre el líder actúa de forma alentadora, y el 20.16 % que lo hace siempre. Igual tendencia se evidencia en la afirmación sobre el cumplimiento de la visión establecida, donde el 59.69 % respondió casi siempre, y un 20.16 %, siempre. En conjunto, los datos revelan una percepción clara de un liderazgo inspirador sólido, caracterizado por altos niveles de motivación, entusiasmo y orientación a metas compartidas. Esta dimensión refleja una coherencia entre los objetivos institucionales y las acciones del líder, lo cual es esencial para mantener el compromiso, la productividad y la alineación estratégica del equipo.

Cuadro 3
Frecuencias de la dimensión Consideración Personal

Liderazgo transformacional											
Dimensiones/Preguntas		Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
1.	Es atendido de manera personalizada para atender sus necesidades	0	0%	0	0.00%	26	20.16%	52	40.31%	51	39.53%
2.	Se comunica con el líder de manera individual en un ambiente cómodo para dialogar	0	0%	0	0.00%	26	20.16%	52	40.31%	51	39.53%
3.	Siente que es considerado y valorado en su lugar de trabajo	0	0%	0	0.00%	52	40.31%	77	59.69%	0	0.00%
4.	El líder reconoce a cada trabajador como un individuo con distintas necesidades	0	0%	0	0.00%	78	60.47%	-	0.00%	51	39.53%
5.	Se le escucha sus necesidades o dificultades para luego recibir la orientación adecuada	0	0%	52	40.31%	26	20.16%	51	39.53%	0	0.00%
6.	Se le brinda recomendaciones acertadas para mejorar su función en su trabajo	0	0%	52	40.31%	26	20.16%	51	39.53%	0	0.00%
Dimensión: Consideración personal		0	0%	17	13.44%	39	30.24%	47	36.6%	26	19.8%

En cuanto a la dimensión Consideración Personal, los resultados evidencian percepciones divididas entre los encuestados. Un 36.66 % indicó que casi siempre el líder demuestra actitudes de atención y reconocimiento individualizado, mientras que un 19.8 % manifestó que esto ocurre siempre. No obstante, un 13.44 % respondió que casi nunca experimenta este tipo de consideración, lo cual representa un punto crítico a atender, dado que esta dimensión es clave para la construcción de un ambiente laboral respetuoso y empático. Analizando cada una de las preguntas, se observa que el 40.31 % de los encuestados percibe que casi siempre es atendido de forma personalizada para atender sus necesidades, mientras que el 39.53 % señaló que esto sucede siempre. Esta misma distribución se repite en la percepción sobre la comunicación directa con el líder, lo cual sugiere que, en ciertos casos, se ha logrado establecer un canal abierto y respetuoso. Sin embargo, esta tendencia positiva se diluye al analizar otras afirmaciones. Por ejemplo, si bien un 59.69 % se siente considerado y valorado casi siempre, el 60.47 % percibe que el líder casi nunca reconoce a cada trabajador como individuo con necesidades distintas, lo que denota una debilidad importante en la práctica del liderazgo personalizado. Una situación similar se presenta en la escucha activa. El 40.31 % indicó que casi nunca se le escucha para luego recibir orientación, mientras que el 39.53 % expresó que esto ocurre siempre. Igualmente, en cuanto a la entrega de recomendaciones acertadas para mejorar la función laboral, también se observó una división similar entre quienes perciben que esto casi nunca ocurre (40.31 %) y quienes afirmaron que sucede siempre (39.53 %). En suma, esta dimensión revela una percepción contradictoria respecto a la atención personalizada por parte del liderazgo. Mientras un grupo importante de trabajadores experimenta una relación cercana y de acompañamiento, otro porcentaje similar manifiesta carencias significativas en este aspecto. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de uniformizar las prácticas de liderazgo individualizado, promoviendo una atención equitativa y sensible a las particularidades de cada colaborador, para consolidar un clima laboral más justo, respetuoso y comprometido.

Cuadro 4
Frecuencias de la dimensión Influencia idealizada

Liderazgo transformacional											
Dimensiones/Preguntas		Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
1.	El líder a través de sus actitudes logra generar ser respetado	0	0%	78	60.47%	0	0.00%	51	39.53%	0	0%
2.	El líder demuestra buena actitud frente a los problemas que se pueda presentar dentro de la institución	0	0%	26	20.16%	0	0.00%	26	20.16%	77	59.69%

3. Se siente en confianza con su líder al momento de comunicar sus inquietudes	0	0%	0	0.00%	0	0.00%	104	80.62%	25	19.38%
4. El líder logra facilitar una buena relación laboral entre todos, logrando así un clima agradable	0	0%	0	0.00%	26	20.16%	78	60.47%	25	19.38%
5. El líder es capaz de fomentar la participación de manera carismática para generar resultados en la institución entre todos	0	0%	0	0.00%	26	20.16%	52	40.31%	51	39.53%
6. El líder tiene la capacidad de demostrar carisma a pesar de estar en situaciones críticas	0	0%	0	0.00%	52	40.31%	26	20.16%	51	39.53%
Dimensión: Influencia idealizada	0	0%	17	13.44%	17	13.44%	57	43.5%	38	29.6%

Respecto a la dimensión Influencia Idealizada, los resultados reflejan una percepción marcadamente positiva por parte de los encuestados. Un 43.5 % indicó que casi siempre percibe en su líder comportamientos propios de una figura ejemplar e influyente, mientras que un 29.6 % respondió que esta influencia se manifiesta siempre. No obstante, un 13.44 % manifestó que casi nunca experimenta este tipo de liderazgo, lo cual, aunque es una minoría, sugiere la existencia de ciertos espacios donde el liderazgo no logra consolidarse con la misma fuerza. Al desagregar las respuestas por ítems, se observa que un 60.47 % considera que el líder casi siempre logra generar respeto mediante sus actitudes, lo cual es un indicador de autoridad positiva. Asimismo, el 59.69 % afirmó que el líder siempre demuestra una buena actitud frente a los problemas, y el 62.06 % expresó que siempre se siente en confianza al comunicarle sus inquietudes, lo cual evidencia una sólida base de confianza interpersonal y accesibilidad. Por otro lado, un 60.47 % percibe que el líder casi siempre facilita una buena relación laboral entre los integrantes del equipo, contribuyendo a un clima organizacional saludable. La capacidad para fomentar la participación carismática también se refleja positivamente, con un 40.31 % que respondió casi siempre y un 39.53 % que respondió siempre. Finalmente, el carisma demostrado en situaciones críticas fue valorado como siempre presente por el 59.69 % de los participantes. En conjunto, estos datos reflejan una percepción sólida del líder como figura ejemplar, confiable y carismática, con capacidad para mantener la cohesión del equipo incluso en contextos de dificultad. La influencia idealizada se manifiesta con fuerza en la mayoría de los casos, fortaleciendo el sentido de respeto, admiración y cercanía entre el líder y los miembros de su equipo.

Cuadro 5
Frecuencias de la variable Liderazgo transformacional

Dimensiones/Preguntas	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
Estimulación intelectual	0	0%	26	20.16%	39	29.92%	39	30.08%	26	20%
Liderazgo inspiracional	0	0%	9	6.72%	17	13.44%	73	56.6%	30	23.3%
Consideración personal	0	0%	17	13.44%	39	30.24%	47	36.6%	26	19.8%
Influencia idealizada	0	0%	17	13.44%	17	13.44%	56	43.5%	38	29.6%
Liderazgo transformacional	0	0%	17	13.44%	28	21.76%	54	41.69%	30	23.11%

Al considerar de forma integral las cuatro dimensiones evaluadas —estimulación intelectual, liderazgo inspiracional, consideración personal e influencia idealizada— se puede afirmar que el liderazgo transformacional es percibido mayoritariamente como positivo dentro de la organización. Un 41.69 % de los encuestados señaló que este estilo de liderazgo está presente casi siempre, mientras que un 23.11 % manifestó que se encuentra siempre en su entorno laboral. Estos resultados reflejan que el liderazgo ejercido se caracteriza, en líneas generales, por la motivación, el carisma, la orientación a metas colectivas y la capacidad de inspirar a los colaboradores hacia un propósito común. Sin embargo, la revisión específica de las dimensiones pone en

evidencia ciertas áreas que requieren atención prioritaria, particularmente la consideración personal y la estimulación intelectual. En ambas se identifican percepciones divididas y respuestas polarizadas que indican que, si bien hay casos de liderazgo cercano y estimulante, también persiste una parte del equipo que no experimenta estas cualidades con regularidad. Por ello, aunque el liderazgo transformacional se encuentra presente y valorado, es fundamental reforzar el compromiso con el trato individualizado, la escucha activa, la creatividad y el pensamiento crítico, a fin de consolidar un liderazgo más equilibrado, coherente y alineado con los principios del desarrollo humano y organizacional.

Los resultados obtenidos en la presente investigación respaldan ampliamente la literatura contemporánea sobre liderazgo transformacional, evidenciando su presencia significativa en el contexto institucional analizado. Las dimensiones mejor valoradas —influencia idealizada y liderazgo inspiracional— reflejan la percepción de los trabajadores respecto a un liderazgo cercano, confiable y motivador, capaz de alinear al equipo con los objetivos organizacionales, generar cohesión interna y fortalecer la confianza. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Arnold (2017), quien sostiene que el liderazgo transformacional predice de manera positiva el bienestar de los colaboradores, al tiempo que mitiga el malestar y fortalece las condiciones para el éxito y el autodesarrollo. En ese sentido, la elevada valoración de la inspiración y la confianza en la líder encontrada en esta investigación evidencia condiciones psicosociales que favorecen el compromiso organizacional y el crecimiento personal del equipo. Asimismo, Buil *et al.*, (2019) argumentan que este tipo de liderazgo potencia tanto el rendimiento como los comportamientos de ciudadanía organizacional, elementos que se ven reforzados en los resultados obtenidos, donde los encuestados manifestaron sentirse alentados a cumplir con los objetivos institucionales y reconocidos en sus funciones, generando un entorno laboral más productivo y colaborativo.

Desde una perspectiva estructural, Aguirre *et al.*, (2017) subrayan que las prácticas de liderazgo tienen un impacto directo sobre el desempeño gerencial, especialmente en pequeñas y medianas organizaciones. Aunque el estudio se desarrolló en una institución pública, los hallazgos coinciden en mostrar que el liderazgo transformacional influye positivamente en la funcionalidad de los equipos de trabajo, destacando su pertinencia para el fortalecimiento del rendimiento institucional. Del mismo modo, Musunguzi *et al.*, (2018) conciben el liderazgo como un proceso de transformación organizacional que genera beneficios sustantivos. Esta visión es compatible con los resultados encontrados, en los que se observa cómo los líderes, al motivar e inspirar, contribuyen a la consolidación de un ambiente de trabajo propicio para el cambio, la mejora continua y la innovación.

En cuanto a las características individuales del líder transformacional, los datos también se alinean con el enfoque conceptual desarrollado por Arnold (2017), quien describe a este líder como creativo, empático y facilitador de espacios de crecimiento. Las dimensiones de estimulación intelectual y consideración personal, aunque con menor valoración relativa, reflejan precisamente esas áreas donde el líder aún tiene oportunidades de mejora en términos de escucha activa, personalización del acompañamiento y fomento de la innovación, tal como lo señala el autor. A su vez, Perilla y Gómez (2017) sostienen que el liderazgo transformacional influye positivamente en el bienestar psicológico, siempre que esté mediado por la confianza. Esta relación se manifiesta con claridad en los resultados, donde las respuestas más favorables están directamente vinculadas a la percepción de cercanía, seguridad y coherencia del líder, condiciones fundamentales para promover el equilibrio emocional y el compromiso laboral. Por su parte, Khan *et al.*, (2020) afirman que este enfoque permite reducir el burnout y aumentar el rendimiento, al promover una relación más estrecha entre líderes y seguidores. Esta premisa se confirma en el presente estudio, donde los trabajadores valoran positivamente a los líderes que reconocen el esfuerzo, motivan al logro de metas y acompañan de manera activa los procesos laborales.

Asimismo, Montoya *et al.*, (2022) identifican como características esenciales del liderazgo transformacional la capacidad de clarificar perspectivas, motivar al grupo y brindar soporte personal. Estos elementos fueron

consistentemente reconocidos en las dimensiones evaluadas, especialmente en los ítems relacionados con la comunicación de la visión institucional, la inspiración colectiva y el apoyo al desarrollo profesional. Finalmente, García y Segovia (2018) enfatizan la importancia del reconocimiento de logros como parte fundamental del ejercicio de liderazgo. En concordancia, los participantes de este estudio destacaron que las recompensas y los incentivos son percibidos como prácticas frecuentes, lo que fortalece la motivación interna y refuerza la alineación de los colaboradores con los fines de la organización.

En conjunto, los hallazgos de esta investigación no solo ratifican la validez del modelo de liderazgo transformacional en el contexto público, sino que también ponen en evidencia su capacidad para incidir positivamente en el clima organizacional, el compromiso institucional y el bienestar del personal. No obstante, se identifican áreas clave —como la estimulación intelectual y la atención individualizada— que requieren ser fortalecidas, a fin de consolidar un liderazgo verdaderamente transformador, inclusivo y sostenible.

4. Conclusiones

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que el liderazgo transformacional se encuentra presente en la dinámica organizacional de la institución judicial analizada, siendo percibido por la mayoría de los trabajadores como una práctica frecuente y significativa. Este liderazgo se manifiesta principalmente a través de componentes como la influencia idealizada y el liderazgo inspiracional, dimensiones que obtuvieron las valoraciones más altas, reflejando una relación basada en el respeto, la confianza, la motivación colectiva y la claridad en la visión institucional. No obstante, las dimensiones de estimulación intelectual y consideración personal presentaron una dispersión significativa en las respuestas, lo que evidencia que no todos los trabajadores experimentan de forma equitativa el impulso a la creatividad, el pensamiento crítico o el acompañamiento personalizado por parte de sus líderes. Estas diferencias sugieren la necesidad de implementar estrategias más consistentes y homogéneas que fortalezcan el trato individualizado, la escucha activa y la innovación en el entorno laboral público. En síntesis, el liderazgo transformacional es un factor presente y valorado en la institución, pero requiere ser consolidado en todas sus dimensiones para generar un impacto transversal, sostenido y equitativo en los equipos de trabajo.

Entre las principales limitaciones, el estudio se desarrolló bajo un diseño transversal, lo que impide observar la evolución o persistencia del liderazgo transformacional a lo largo del tiempo. A partir de los resultados y las limitaciones observadas, se recomienda desarrollar futuras investigaciones que aborden este fenómeno desde una perspectiva comparativa e interinstitucional, analizando las diferencias del liderazgo transformacional en diversas entidades públicas. También sería pertinente incorporar diseños longitudinales que permitan evaluar cómo varía la percepción del liderazgo en función de cambios organizacionales, nuevas gestiones o procesos de reforma interna.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. <http://rus.ucf.edu.cu>
- Arnold, K. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381–393. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000062>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *Int J Hosp Manag* 77(1), 64–75 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431917308472?via%3Dihub>

- Dale, C. (2023). *Compromiso, colaboración y liderazgo en el trabajo en equipo*. <https://blog.dale-carnegie.com.mx/blog/adivina-qu%C3%A9-est%C3%A1-reduciendo-el-compromiso-de-los-colaboradores>
- Gallup (2022) *U.S. Employee Engagement Needs a Rebound in 2023*. <https://www.gallup.com/home.aspx>
- García-Arroyo, J., y Segovia, A. (2018). Effect sizes and cut-off points: A meta-analytical review of Burnout in Latin American countries. *Psychology, Health & Medicine*, 23(9), 1079-1093. <https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1469780>
- Hernández, T., García, M., Corichi, A., Martínez, E., & Martínez, E. (2015). El liderazgo en las organizaciones, un recorrido rápido desde su conceptualización hasta su forma de medición. *Revista Gestión y Administración para el Desarrollo*, 1(8), 113-136. <https://biblat.unam.mx/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2015/no8/5.pdf>
- Khan, H., Maryam, R., Tahira, H., Saira, F. & Javaria, A. (2020). Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model. *Future Business Journal* 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Montoya, A., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos., Y., y Ponce, Y. (2021). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4), 1-9. <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/article/download/3011/3138/7150>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya, P., & Kekitiinwa, A., (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership* 10, 21-32. <https://static1.squarespace.com/static/55e0846ee4b096c533eff00a/t/5b7186d78a922ddbb2c0b8f/1>
- Oxford Economics (2023). *Workforce of 2020*. <https://www.oxfordeconomics.com/>
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231351827002.pdf>
- World Economic Forum (2024). *Nuestros líderes se están quedando cortos. Un modelo de liderazgo integrado puede ayudar*. <https://es.weforum.org/agenda/2024/01/nuestros-lideres-se-estan-quedando-cortos-un-modelo-de-liderazgo-integrado-puede-ayudar/>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional