

**UNIVERSIDAD
INCA GARCILASO DE LA VEGA**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES DE LIMA METROPOLITANA, 2025**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTOR

BACHILLER: CYNTHIA JACKLIN TORRES VENTOCILLA

<https://orcid.org/0009-0004-7122-2994>

ASESOR:

MG. MARÍA LEOVINA MELÉNDEZ MENDOZA

<https://orcid.org/0009-0002-8623-0554>

LIMA-PERÚ-2025

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mi madre que me ha impulsado, motivado y retado a ser profesional y a entender la importancia de ser una persona educada y ser lo mejor que se puede ser siempre.

A mi amor, se que este trabajo, aunque no me hace mejor que nadie y no me define, define, lo importante que es sacrificarse para alcanzar los sueños, pero más que eso, respetarlos.

A Dios, por permitirme culminar con éxito mi tan anhelada carrera, darme buena salud y fortaleza en todo momento.

Agradecimiento

A Dios, a mi familia y personas especiales en mi vida. Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes; he logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer interminable. Dedico mi tesis a ustedes.

Muchas gracias a aquellos seres queridos que siempre aguardo en mi alma.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	10
1.1. Marco Teórico	10
Conceptualización de la variable 1: Liderazgo Transformacional	10
2.2.1 Estudios antecedentes sobre el objeto de estudio	15
2.2.2 Marco Conceptual	19
Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables	21
2.1 Planteamiento del problema	21
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	21
2.1.2 Definición del Problema	23
2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación	23
2.2.1. Finalidad	23
2.2.2. Objetivo general y específicos	23
2.2.3 Delimitación del estudio	24
2.2.4 Justificación e importancia de la investigación.	25
2.3 Hipótesis y Variables	26
2.3.2 Hipótesis Principal y Especificaciones	27
Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos	30
3.1. Población y muestra	30
3.2. Diseño	31
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.4. Aspectos éticos	33
3.5. Procesamiento de datos	33
Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados	35
4.1 Presentación de Resultados	35
4.2 Contrastación de Hipótesis	38
4.3 Discusión de Resultados	40
Capítulo V: Conclusión y Recomendaciones	44

5.1 Conclusión	44
5.2 Recomendaciones	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS	53

Índice de tablas

Tabla 1 Prueba de Kolmogorov Smirnov para normalidad	35
Tabla 2 Correlación de Spearman del liderazgo transformacional y el desempeño laboral	35
Tabla 3 Correlación de Spearman de la influencia idealizada y el desempeño laboral	36
Tabla 4 Correlación de Spearman de la motivación inspiradora y el desempeño laboral	37
Tabla 5 Correlación de Spearman de la estimulación intelectual y el desempeño laboral	37
Tabla 6 Correlación de Spearman de la consideración individualizada y el desempeño laboral	

38

Resumen

El presente documento denominado Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, 2025; contempló como objetivo general establecer la relación estadística entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de dicha empresa en Lima Metropolitana en el año 2025. Fue un estudio con tipología básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional y de corte transversal. Su técnica para recolectar la data fue la encuesta y los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). El procesamiento estadístico revela una correlación positiva y moderada entre liderazgo transformacional y desempeño laboral (Rho de Spearman = 0.611; $p < 0.05$), así como correlaciones significativas para sus dimensiones: influencia idealizada (0.516), motivación inspiradora (0.582), estimulación intelectual (0.669) y consideración individualizada (0.509). Finalmente, se obtiene como concluyente que el liderazgo transformacional está correlacionado positivamente en el desempeño laboral en la empresa estudiada, ya que promueve modelos éticos, inspira compromiso, estimula el aprendizaje crítico y fomenta la atención personalizada, generando un impacto significativo en la productividad y el clima organizacional.

Palabras clave: liderazgo, estilo transformacional, desempeño laboral, empresa telecomunicaciones.

Abstract

This document, entitled *Transformational leadership and job performance in the collaborators of a telecommunications company in Metropolitan Lima, 2025*; contemplated as a general objective to establish the statistical relationship between transformational leadership and job performance in the collaborators of said company in Metropolitan Lima in the year 2025. It was a study with basic typology, quantitative approach, non-experimental design, correlational level and cross-sectional. Its technique to collect the data was the survey and the instruments used were the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). Statistical processing reveals a positive and moderate correlation between transformational leadership and job performance (Spearman's Rho = 0.611; $p < 0.05$), as well as significant correlations for its dimensions: idealized influence (0.516), inspirational motivation (0.582), intellectual stimulation (0.669) and individualized consideration (0.509). Finally, it is concluded that transformational leadership is positively correlated with job performance in the company studied, as it promotes ethical models, inspires commitment, stimulates critical learning, and encourages personalized attention, generating a significant impact on productivity and organizational climate.

Keywords: leadership, transformational style, job performance, telecommunications company.

Introducción

En la actualidad, el liderazgo dentro de las organizaciones constituye un elemento esencial para promover la motivación, la cohesión y la productividad de los equipos de trabajo. En sectores dinámicos como el de telecomunicaciones, donde la competencia es elevada y las demandas del mercado evolucionan rápidamente, se hace necesario contar con líderes capaces de inspirar, dirigir con visión y generar ambientes laborales positivos. Sin embargo, la carencia de un liderazgo transformacional limita la innovación, incrementa la rotación de personal y disminuye la satisfacción laboral, afectando directamente el servicio óptimo ofrecido a su clientela y comprometiendo la competitividad de las empresas.

El colaborador, quien enfrenta diariamente tareas exigentes en un entorno cambiante, requiere de orientación, reconocimiento y estímulo intelectual para lograr un desempeño óptimo. Cuando los aspectos del líder carecen de las dimensiones que componen un estilo transformacional, se reducen la confianza, el compromiso y la eficacia en el trabajo. Este escenario evidencia la necesidad de identificar y promover prácticas de liderazgo transformacional que fortalezcan el rendimiento laboral, generen un ambiente organizacional saludable y permitan a las empresas adaptarse con éxito a los desafíos del sector.

El actual trabajo investigativo presenta cuatro capítulos, cuyo contenido recopila y organiza información relevante sobre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. El capítulo I desarrolla los fundamentos teóricos que sustentan el estudio, el capítulo II presenta la descripción del problema, los objetivos e hipótesis planteadas, el capítulo III expone la metodología empleada para el análisis, y el capítulo IV ofrece los resultados obtenidos junto con su interpretación, para finalmente formular conclusiones y recomendaciones que orienten optimizaciones en la conducción organizacional del personal en el contexto de sector de telecomunicaciones.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1.Marco Teórico

Conceptualización de la variable 1: Liderazgo Transformacional

Teoría del liderazgo contingente de Fiedler (1971)

Esta teoría fue una de las primeras en poner de manifiesto la importancia del contexto para el éxito del liderazgo; este concepto influyó en el desarrollo de otros modelos más flexibles y adaptativos (Zayas & Parra, 2020). Para Fiedler la forma de liderar se va desarrollando en función de dónde el líder desarrolla sus funciones (Guerra, 2018). En este sentido, se relaciona la modalidad que emplea el líder con el escenario; por ello, un líder puede ser altamente eficaz en una circunstancia específica, pero no necesariamente en otra (García, 2015).

De acuerdo con esta teoría, hay dos formas principales de liderazgo: el líder enfocado a las relaciones, que prioriza la comunicación y la cohesión grupal, y el líder orientado a las tareas, que mantiene su visión en la efectividad y el cumplimiento de metas. Para determinar qué estilo es más adecuado en cada situación, Fiedler identifica tres factores: la posición jerárquica del dirigente, la estructuración de actividades y la interacción del dirigente y los integrantes su equipo (Zayas & Parra, 2020).

Asimismo, se identifican tres factores situacionales que determinan la efectividad del liderazgo en una situación en específico: Primero, la relación líder-miembros, que hace referencia a la integridad y la valoración de subordinados hacia el líder. En segundo lugar, la estructura de la tarea, que evalúa si las tareas son claras y bien definidas o ambiguas y complejas. Finalmente, el poder del líder, que se refiere a la autoridad formal que tiene para influir en su equipo (García, 2015).

Teoría del comportamiento de Lewin (1951)

Esta teoría se centra en las acciones y estilos de liderazgo en lugar de sus rasgos personales. Lewin (1951) propone tres estilos de liderazgo, con respecto al uso del poder autoritario: Autocrático (autoridad centralizada en el líder, sin participación de los subordinados), democrático (el líder promueve la colaboración del equipo) y Laissez-Faire (el líder permite autonomía, con un amínima intervención) (Contreras & Barbosa, 2013).

Esta teoría reconoce que el liderazgo se enfoca en obtener resultados y de gestionar adecuadamente a las personas. Mediante la identificación de distintos estilos de liderazgo ha permitido cómo estos afectan a una organización (García, 2015). En este sentido, esta perspectiva ha permitido analizar el liderazgo basado en lo que hace el líder, no únicamente en quién es, sino en lo que ha permitido un desarrollo más amplio de estrategias de dirección en las empresas.

Teoría emergente

El liderazgo transformacional, cuestionando el liderazgo transaccional, sustentado en los principios de la dinámica de beneficios y penalizaciones, que finalmente generaba un ambiente más tenso y estresante, debido a la presión del cumplimiento de objetivos y la ausencia de inspiración o desarrollo personal; en lugar de ello, el liderazgo transformacional es una propuesta efectiva, debido a sus efectos positivos en los seguidores, como el aumento de su compromiso, participación, lealtad y desempeño dentro de la organización (Lapo, 2015).

Bass (1985) representa los mayores sobresalientes del enfoque teórico que respalda al liderazgo transformacional y estipula que esta modalidad se despliega y se pone de manifiesto mediante una transferencia interactiva entre el dirigente y sus colaboradores de equipo, propiciando una motivación cambia entre ambos (Cruz-Ortiz et al., 2013). Este estilo está definido similar a un eficaz instrumento para producir cambios en una organización, ya que se fundamenta en la confianza y en cómo se establece la cooperación entre el líder y sus subalternos; a través de este modelo se genera formas nuevas de pensar y de organizar, facilitando la mejora progresiva y la eficacia operativa de la institución frente a su contexto (Contreras & Barbosa, 2013).

El liderazgo transformacional surge como respuesta a los entornos organizacionales dinámicos y en constante cambio. A diferencia de otras formas de liderazgo, este modelo considera los rasgos del líder y su poder, su comportamiento y las circunstancias situacionales. Según Tapia y Antequera esta perspectiva amplia permite comprender mejor cómo interactúa el líder y con su equipo laboral, así como su influencia en el crecimiento de la organización. Prioriza las emociones, tal como el desarrollo de sus colaboradores a largo plazo. Su objetivo es trascender el beneficio personal del líder y fomentar el crecimiento empresarial. En contraste, el estilo *laissez-faire* representa la carencia de cualidades de liderazgo, en donde el líder evita influir en sus seguidores.

Este liderazgo aparece como una respuesta a los escenarios organizacionales que son cambiantes y dinámicos. A diferencia de otros tipos de liderazgo, este modelo trata los atributos del líder como su poder, su comportamiento y las circunstancias situacionales. Para Tapia y Antequera (2020b), esta perspectiva amplia permite aproximarse de mejor forma a cómo se relacionan el líder y sus seguidores, así como sus implicaciones en el desarrollo de la organización. Se considera que prioriza las emociones y el desarrollo de los trabajadores de forma a largo plazo. El objetivo del liderazgo transformacional es, por lo tanto, ir más allá de lo que podría ser la utilidad del propio líder y propiciar el avance de la organización. Tur (2016), señala cuatro componentes establecidos por Bass y Avolio (1994):

Estimulación Intelectual

Muestra la habilidad que posee el dirigente en desafiar al equipo a pensar de manera innovadora, de forma que lleguen a posicionarse creativamente ante la resolución de un problema. Este componente trata de promover el pensamiento crítico, de cuestionar suposiciones y también el planteamiento de nuevas ideas, de modo que se genere conocimiento y rendimiento sostenible en el equipo o la organización.

Consideración Individualizada

Realiza hincapié en la inquietud del líder con respecto al desarrollo personal y la consideración que tiene del mismo, además de brindarle apoyo y orientación en atención a sus necesidades particulares. Este componente implica escuchar a sus seguidores, reconocer sus talentos y estimular el crecimiento individual, tanto del mismo como del equipo o la organización.

Inspiración Motivadora

Describe la destreza del líder para conducir e inspirar a sus subalternos, y hacerlo brindándoles una representación del porvenir, objetivos y el propósito que se considere pertinente. Esta motivación lleva a las personas a tomar responsabilidad con el objetivo de la institución y al esfuerzo por establecer objetivos en pequeños grupos y en la organización en función de logros individuales o grupales.

Influencia Idealizada

Se refiere a la habilidad que posee el dirigente en obtener el respeto y la admiración de las personas a su cargo, es decir, para ser considerado un ejemplo a seguir. Este componente engloba comportamiento, valores y consideración ética que permite al líder generar confianza

e inspirar a los demás, haciendo que los demás se sientan impulsados a elevar sus expectativas y empujándolos a actuar en función de una visión compartida.

Conceptualización de la variable 2: Desempeño laboral

Esta variable está referida a la forma en la que los trabajadores desempeñan las funciones que les asigna la compañía; éstas las dirigen y las ejecutan, utilizando para ello sus específicos conocimientos, habilidades y capacidades, de tal forma que puedan conseguir los propósitos organizacionales. Además, esta variable impacta en la organización, y en los propios trabajadores, permitiendo obtener impactos favorables para ambos, en el sentido de facilitar el logro de metas y el crecimiento profesional (González & Vilchez, 2024).

Teoría del Desempeño laboral de Campbell

Campbell et al. (1990) indica que implica comportamientos destacados de los trabajadores que favorecen el crecimiento empresarial, permitiendo alcanzar las metas establecidas (Bautista et al., 2020). Dicho de otro modo, un buen rendimiento de labores se ve reflejado en la motivación, la optimización del trabajo y la producción de los colaboradores, lo que impacta positivamente en la empresa.

Según la Teoría del Desempeño Laboral de Campbell (1990), está compuesto por ocho factores distintos, los cuales representan diferentes dimensiones del rendimiento en el trabajo. Motti y Chati (2018), describen estos factores: Dominio de la tarea específica (Job-specific task proficiency), el cual sugiere mención al grado de competencia con el que un colaborador ejecuta las tareas centrales de su trabajo. Dominio de la tarea no específica (Non-job-specific task proficiency), lo que Implica la capacidad de realizar tareas que no son directamente parte del trabajo principal, pero que pueden ser necesarias en determinadas circunstancias.

- Comunicación escrita y oral (Written and oral communication proficiency), que incluye la evaluación de la habilidad del empleado en su comunicación activa en modalidad escrita y verbal.
- Demostración de esfuerzo (Demonstrating effort), que se enfoca la medición de la persistencia, la motivación y nivel en el que se encuentra comprometido el trabajador con sus respectivas labores y la organización.

- Mantenimiento de la disciplina personal (Maintaining personal discipline): el cual hace referencia a la condición del trabajador para cumplir con normas y regulaciones, evitar conductas problemáticas y mantener una conducta profesional.
- Facilitación del rendimiento de otros (Facilitating peer and team performance), que se centra en la evaluación de cómo el individuo contribuye al éxito de sus compañeros de trabajo o equipo a través de la cooperación y el apoyo.
- Liderazgo y supervisión (Supervision/leadership), que considera la capacidad de dirigir, motivar y coordinar a otros dentro del entorno de trabajo.
- Gestión y administración (Management/administration), que involucra la planificación, organización y ejecución de tareas relacionadas con la gestión operativa dentro de la organización.

La teoría del desempeño laboral de Hacker

Esta teoría, desarrollada por Hacker (1994), se enfoca en el análisis del comportamiento especializado en el entorno laboral desde una perspectiva cognitiva. Desde el punto de vista dogmático, el rendimiento laboral puede ser considerado bajo dos enfoques. En primer lugar, puede ser visto como un procedimiento por etapas, es decir, de un objetivo el proceso se refiere a planificación, ejecución y retroalimentación. En segundo lugar, este autor considera que podemos llevar a cabo las acciones laborales o manejándolas por medio de conocimientos conscientes o por medio de conocimientos automáticos; y la elección del tipo de conocimiento va a depender de los saberes previos del trabajador con respecto a su tarea.

Del mismo modo, la teoría de Hacker también tiene su fundamento en estas seis fases: Establecimiento de objetivos, guía, creación de los proyectos, toma de decisiones, realización de las tareas con control y retroalimentación. Con este modelo, el autor pretende explicar cómo las personas que trabajan se organizan y llevan a cabo sus trabajos. Por otra parte, se establece la asociación entre aspectos motivacionales y el desempeño en labor, explicando que la motivación tiene que ver con la capacidad de realización de la tarea a cargo, lo que da sentido a la idea de que tanto el desempeño como la motivación están estrechamente relacionados bajo el marco de la organización.

Desempeño laboral de Borman y Motowidlo (1993)

Para los proponentes de esta teoría, los colaboradores deben ser evaluados de acuerdo a la realización de tareas concretas, la implicación en el clima organizacional y la contención de la materialización de conductas no deseables (Borman & Motowidlo, 1993).

Campos (2022) describe al desarrollo de las actividades específicas como la ejecución, por parte de los empleados, de las responsabilidades de manera efectiva y organizada, los que incluyen organización del trabajo, la capacidad de establecer prioridades, la eficacia en la implementación de actividades, la administración del plazo temporal y la iniciativa en la realización de nuevas tareas.

El segundo aspecto que aborda la contribución al entorno organizacional se está relacionado con aquellas actividades que los colaboradores realizan para hacer mejor el clima del trabajo y fortalecer la dinámica de la organización. Esta dimensión incluye la actualización continua de conocimientos, la creatividad en la resolver situaciones problemáticas, el asumir responsabilidades adicionales, la exploración de nuevos retos en el trabajo y la implicación directa en encuentros o reuniones organizacionales.

El tercer componente que se enfoca en la prevención de comportamientos contraproducentes es un aspecto que busca identificar y mitigar acciones que puedan afectar negativamente el entorno de trabajo. En este componente incluyen hablar sobre los elementos adversos del trabajo en equipo con colegas o personas externas, enfocarse en los problemas en lugar de las soluciones y contribuir al empeoramiento de situaciones laborales.

2.2.1 Estudios antecedentes sobre el objeto de estudio

Antecedentes internacionales

En España, Álamo y Falla (2023) estuvieron orientados al desarrollo de una investigación centrada en el liderazgo transformacional, con respecto a las competencias socioemocionales y morales de los futuros educadores. La investigación fue diseñada bajo una metodología de investigación ex post facto cuantitativa mediante encuesta, con un tamaño muestral compuesto por 395 próximos educadores (18.7% hombres y 81.3% mujeres) cuyos rangos de edad eran de 17 a 63 años. El planteamiento teórico aportado fue el de Bass y Avolio (1994) y a su vez, en competencias socioemocionales y morales se utilizaron las teorías sobre la inteligencia de carácter emocional y la teoría referente al estudio del desarrollo moral, de autores como Goleman (1995) o Kohlberg (1981). El análisis de carácter estadístico realizados fueron la comparación de medias de t de Student, en congruencia con regresiones lineales. Los hallazgos relevaban que existen puntuaciones altas en relación de las variables, encontrándose significancia en la diferencia según el sexo (en el caso femenino mayores puntajes), así como la asociación entre manejo personal e inspiración, sensibilización social y comportamiento pro social; la evaluación de elecciones con

responsabilidad, la evaluación de decisiones prudentes, y los sentimientos éticos con el estilo del líder. La principal conclusión nos apuntó a la necesidad de fomentar estas competencias durante la formación universitaria para favorecer la corriente educativa.

Vásquez et al., (2021), en Chile, realizaron una indagación sobre el liderazgo transformador: su efecto sobre el vínculo fiable, work engagement y rendimiento en labores de la generación millennial, correspondiente al enfoque HERO (Healthy & Resilient Organizations). En aras de ello, requirieron una metodología que implica el procesamiento cuantitativo con ecuaciones estructurales, aplicando encuestas a 201 trabajadores millennials. El enfoque teórico desde el cual se abordó el Liderazgo transformacional quedó en el enfoque teórico de Bass y Avolio (1994), y para Confianza organizacional los autores se basaron en estudios sobre confianza en el liderazgo y la psicología organizacional, para la variable Work engagement se aplicó el método establecido por Salanova et al. (2012), en el desempeño laboral, el concepto derivado de Goodman y Svyantek (1999). Los hallazgos apuntaron a que la organización competitiva y la responsabilidad laboral determinan por completo su asociación con los elementos analizados. Lo concluyente se centra en que la variable independiente es de prioritaria importancia en la satisfacción en la organización, así como en la productividad de los colaboradores que forman parte de la generación millennial.

En México, Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021) llevaron a cabo su investigación respecto al liderazgo de estilo transformador y sus efectos en la transmisión de conocimientos y el rendimiento operativo dentro de las actividades pertenecientes a la industria de la automoción. Se utilizó una metodología cuantitativa no experimental, de corte transversal, descriptiva y de correlación causal, incluyendo un tamaño muestral de 300 mandos medios en la industria automotriz. El enfoque teórico se basó en lo estipulado por Bass y Avolio (1994), con énfasis en la transferencia de saberes en la empresa; para la variable Transferencia de conocimiento, los autores se basaron en teorías de Argote e Ingram (2000); para la variable desempeño operativo, el enfoque se basó en literatura sobre eficiencia en procesos industriales y manufactura, considerando la capacidad de adaptación y flexibilidad en la producción. Los hallazgos indicaron que la variable independiente conserva una asociación estadística directa sobre las dependientes, con un grado de confianza del 99.9%. Concluye en tal estilo analizado forma parte de la mejora en la eficacia de operaciones laborales en el sector industrial automotriz.

Para las pequeñas y microempresas en Guadalajara de Buga, Colombia., el estudio de Morales et al., (2023), tenía por objeto estudiar la asociación entre liderazgo transformador y

desempeño empresarial en micro y pequeñas empresas de la ciudad, en el nuevo contexto post pandemia. Se aplicó un enfoque cuantificable transversal, junto con el trabajo de encuestas aplicadas a 210 gerentes y dueños de empresas. El enfoque teórico empleado para liderazgo transformacional fueron los postulados fundamentados por Bass y Avolio (1994), enfatizando su impacto en empresas pequeñas, la variable desempeño empresarial se basó en los modelos de competitividad y gestión estratégica aplicados a pequeñas empresas. También siguió los estudios de Porter (1998) y el análisis de gestión empresarial. Lo resultante del estudio muestra que el liderazgo transformacional conlleva a la influencia estadística de relevancia para el desempeño empresarial, resaltándose la importancia de reforzar el manejo de empresas para incrementar la rentabilidad y así potenciar la capacidad competitiva de la empresa. Se concluye que las estrategias de liderazgo con estilo transformador pueden ser relevantes para la recuperación y crecimiento de la población analizada.

Del Valle (2022) desarrolló la investigación teniendo como meta estudiar el grado asociativo para el estilo transformador de liderazgo con el ambiente existente en la organización. Con miras a ello, se empleó un estudio aplicativo, descriptivo asociativo, con campo no experimental y con intervención única, estando el tamaño muestral constituido por 184 colaboradores, el método empleado durante el procedimiento de recojo de información para el estudio fue encuestar a los participantes. Con respecto al enfoque teórico, consideró las implicancias definidas en las teorías de Bass y Avolio (1994), de igual manera, los autores se validaron en modelos de satisfacción y cultura organizacional apoyados en las teorías de Chiavenato (2019). Las conclusiones arrojaron que las variables presentan relación, sugiriendo realizar estrategias para debilidades y el ambiente en la empresa.

Antecedentes nacionales

En la capital peruana, el estudio elaborado por Rojas (2024) indaga la correlación que se forma del estilo transformador para liderar y el nivel de rendimiento organizacional de una empresa dedicada a acciones contables. Su objetivo general es identificar dicha relación para un incremento de calidad en la labor, así como reducir deficiencias. La metodología escogida por el autor es de tipo cuantitativo, sin diseño experimental, correlacional y transaccional. Se evaluaron a 24 trabajadores del estudio contable, y los instrumentos empleados incluyen encuestas. Teóricamente, el estudio tuvo fundamento en el enfoque de Bass y Avolio (1994) y en el enfoque de Evaluación del Desempeño propuesto por Chiavenato (2011). Los principales hallazgos indican un nivel del 78% con respecto al liderazgo, además de un 90% para la segunda variable, con una correlación de 0.676. Como conclusión, se establece dicho

estilo del líder impacta de manera positiva en el rendimiento y que la implementación contribuye a la optimización del trabajo contable.

Heshiki y Ordóñez (2020) estudiaron el estilo dirigente transformador y cómo este impacta en el rendimiento en labores de la actividad bancaria en Lima Centro. El método científico implicó una tipología correlacional con un tamaño muestral compuesto por 505 colaboradores de entidades bancarias de renombre del Perú. Se emplea el estadístico regresión lineal simple y múltiples para determinar la influencia. El marco teórico se centra en teorías de Bass (1985) y de Burns (1978), y contempla la teoría del desempeño laboral de Campbell (1990). Lo resultante devela la asociación directa entre los componentes que se estudiaron, esto indica que un liderazgo correctamente realizado puede incrementar la eficiencia en los empleados. pertenecientes al ámbito bancario.

Arana (2022) estudió la forma en la que impacta vínculo entre prácticas de liderazgo transformador y el rendimiento de los trabajadores de los trabajadores del campo de consumo masivo de bebidas en el contexto peruano. Fue empleado un enfoque cuantitativo, experimental y una metodología relacional. La muestra incluye empleados del sector y se emplean cuestionarios para medir ambas variables. Estudio sustentado en las teorías de Burns (1978) y Bass (1985) para liderazgo transformacional, y las teorías de Equidad de Adams (1963) y la teoría de Locke y Latham (1990) con respecto a la Fijación de Metas para desempeño laboral. El hallazgo indicó que la variable independiente se correlaciona positivamente con la dependiente, en una clasificación moderado-alto. A esto, establece que implementar el enfoque estratégico que conlleva este estilo de liderazgo puede ayudar a la eficacia que mantienen los equipos dedicados a las ventas.

En Huancayo, Cano (2021) llevó a cabo una investigación sobre el dirigente transformador y su ejercicio sobre la productividad de trabajo en los alojamientos de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Huancayo. La finalidad de esta investigación estuvo centrada en evaluar cómo influye una variable de estudio sobre la otra. El estudio utiliza el método cuantitativo, de correlación y descriptivo. El tamaño muestral está conformado por empleados del sector hotelero y se aplican encuestas basadas en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión abreviada. El enfoque teórico estuvo fundamentado en la teoría de Burns (1978) y Bass (1985), así como en la teoría de Motowidlo, Borman y Schmidt (1997). Los hallazgos revelan que la práctica de la dirección transformacional representa una influencia directa en el desempeño laboral manifestado en las acciones de los colaboradores que ocupan un puesto de trabajo en los departamentos de atención al cliente de las empresas

del sector turístico y que posiblemente redundará en una mejora de la respuesta del consumidor y de la eficacia operativa.

Espinoza y Salazar (2021), en Lima, examinaron el estilo transformador para liderar en función del sexo y el rendimiento en labores de los empleados de las tiendas por departamento. Los autores optaron por un método cuantitativo, no experimental, buscando una correlación causal. Se encuestaron 375 trabajadores de tres cadenas de tiendas. Además, se fundamentó en el enfoque teórico formulado por Bass y Avolio (1994) y se hizo referencia a los estudios de Koopmans et al. (2011). Lo resultante demuestra que género del líder influye en cómo es percibido el estilo de liderazgo, así como en cómo influye en la variable dependiente, con diferencias para la motivación y el compromiso según el género del líder. Se deduce que el liderazgo transformacional, sin importar el género, manifiesta resultados favorables en la segunda variable.

2.2.2 Marco Conceptual

Liderazgo: Se basa en actitudes y comportamientos que hacen que un líder sea visto como un apoyo para que su equipo alcance sus metas personales y organizacionales, lo que termina fortaleciendo la motivación y el crecimiento individual y colectivo, y finalmente, potenciando el desempeño y el desarrollo del equipo. (Jiménez & Blanco, 2003).

Liderazgo Transformacional: Tapia y Antequera (2020a), refieren que es aquel impacto que un líder puede reflejar en sus subalternos, promoviendo cambios mediante la concientización en cuán importante es y la valoración de los logros conseguidos en sus tareas. Se caracteriza por generar motivación e inspiración en los miembros de un equipo, lo que impacta en la elaboración de determinaciones dentro de la gestión organizacional.

Desempeño laboral: Según Álvarez (2018), es entendido como las aptitudes, habilidades, destrezas y cualidades que distinguen a un trabajador con un alto nivel de rendimiento de otro con un desempeño inferior. Este principio tiene una estrecha relación con la creatividad, la capacidad de adaptación y la valoración de la vivencia dentro del trabajo, así como con el desarrollo del potencial de cada empleado dentro de una organización.

Empresa de telecomunicaciones: Es una entidad que provee servicios de transmisión de información a través de diferentes tecnologías y redes. Estas empresas varían en el ofrecimiento de sus servicios en torno a telefonía, red de internet, televisión mediante cableado y otros servicios relacionados con la comunicación digital (Vinatea, 2006).

Work engagement (compromiso laboral) Se caracteriza como una condición positiva y satisfactoria vinculado al desempeño, distinguido por su fuerza (niveles altos de energía y resistencia al trabajar), dedicación (fuerte implicación en el trabajo, experimentando un sentimiento de propósito y emoción) y asimilación (estado de encontrarse totalmente enfocado y alegremente envuelto en el oficio) Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006 citado en (Brummelhuis et al., 2012).

Trabajador: Persona que tiene un trabajo retribuido (RAE, 2025). De esta manera se trata de un individuo que procura acciones que producen bienes y servicios, facilitando así los medios de subsistencia de las personas (OIT, 2025). El trabajador requiere que se le informe sobre la efectividad de sus resultados laborales (Jiménez & Blanco, 2003).

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El liderazgo transformacional ha representado tema de estudio en diversas investigaciones internacionales por ser uno de los tipos de gestión y liderazgo que más efecto produce dentro del propio desempeño de los colaboradores y/o colaboradoras (Morales et al., 2023). Dicho estilo está enfocado a cómo el dirigente hace para incentivar y provocar inspiración a su equipo para que sean capaces de sobrepasar sus propias expectativas al lograr distintas metas, creando ambientes de innovación y compromiso. Por ejemplo, en un estudio encuentra una concordancia directa y de significancia entre el liderazgo transformador y el rendimiento laboral ($\beta = 0.230$, $p < 0.001$) y la estabilidad emocional de las/os colaboradoras/es ($\beta = 0.241$, $p < 0.001$) (Yáñez, 2024), entonces, mediante esta metodología de dirección se alcanzan mejores ambientes laborales seguros y dignos, además de mejorar el desempeño de los equipos.

Siguiendo la misma línea, un estudio en Vietnam que llevó a cabo Le y Le (2021) encuentra que el modo de dirigencia analizado cuenta está asociado de manera más fuerte con el rendimiento comercial ($\beta = 0.69$, $p < 0.001$) que con el rendimiento laboral ($\beta = 0.66$, $p < 0.001$), siendo los resultados positivos y significativos en ambas relaciones (Yáñez, 2024), lo que implica que este estilo de liderazgo no solo llega a influir en las operaciones del día a día, sino que además impacta substancialmente en los resultados financieros de las organizaciones.

Todo esto, incluso en un contexto de medianas y pequeñas empresas (pymes) en Ecuador, se ha podido observar que el liderazgo transformacional guarda importantes implicaciones, tales como el incremento en la inspiración y en el engagement, la capacidad de gestión de reformas y desafíos, así como la habilidad de poder generar conexiones de confianza y colaborativas (Cevallos et al., 2023). Este tipo de liderazgo no hace otra cosa que exhibir cómo se presenta como una estrategia de cómo mejorar el rendimiento y la competencia del mercado.

Al mismo tiempo, Chu et al. (2021) también establecieron que un liderazgo con enfoque transformador mantiene un efecto de significancia en el compromiso emocional y con la empresa, así como en el engagement ($\beta = 0.422$, $t = 6.820$, $p = 0.001$) (Yáñez, 2024).

Estos resultados subrayan la capacidad del liderazgo transformacional para estimular un mayor involucramiento y dedicación de los colaboradores, indispensable para alcanzar el éxito organizacional.

En el ámbito regional, hay diferentes estudios en América Latina que han podido demostrar que las variables de este estudio se encuentran asociados. Como ejemplo, en Chile, Delgado-Bello et al. (2022) establecen que tal estilo para el liderazgo cumpliría con un rol trascendente en la sensación satisfactoria en un aspecto de trabajo, la que influiría en que los colaboradores pudieran tener la intención de permanecer en la organización. Esto refuerza nuevamente la idea de lo relevante que es poder adoptar métodos de supervisión que fomenten la gratificación y la conservación del capital humano.

Situado en el entorno peruano, se observa que han emergido estudios que hacen evidente también lo necesario que representa un liderazgo con cualidades transformadoras en el desempeño. Por ejemplo, el estudio de la casuística que se realizó en una compañía limeña durante el 2022 ha demostrado se produce una correlación positiva, estadísticamente significativa, del liderazgo transformacional respecto al contexto institucional que respalda el 46.1% del clima de la organización ($R^2 = 0.461$, $p < 0.000$) (Dávila-Morán & Del Carmen Agüero-Corzo, 2023). El resultado revela que el liderazgo transformacional genera ambientes laborales más positivos y productivos.

Por otra parte, en el contexto educativo, hay análisis de caso realizado dentro de un instituto limeño que ha entregado una correlación significativa de la interacción entre el ambas variables en cuestión (Fernandez, 2024), tal información ha posibilitado indicar que dicha modalidad de dirección es capaz de ser aplicada e impulsar también mejoras en distintos tipos de contextos, incluida la educación.

En el ámbito de las telecomunicaciones en Lima Metropolitana, la problemática se acentúa por la elevada competencia y el carácter cambiante de la misma industria. La escasa aplicación del liderazgo puede desencadenar un de baja productividad, alta rotación del personal y baja satisfacción laboral; una ineficiencia operativa que afectará de forma directa e inmediata la calidad del servicio para los clientes, tornando aún más crítico el impacto por ser el sector altamente competitivo.

Adicionalmente, la ausencia de liderazgo transformacional puede implicar una baja innovación y adaptación al cambio, criterios claves en un sector que evoluciona constantemente, como es el caso de las telecomunicaciones, pues la tecnología y las

demandas del mercado son cambiantes. Sin líderes que abran el camino sobre a inspiración y motivación a sus equipos a adaptarse y crecer, se arriesgan a dejar que la competencia asuma el liderazgo de la industria (Farje & Gonzales, 2024). Por lo tanto, es preciso que organizaciones del sector telecomunicaciones de Lima Metropolitana apliquen las prácticas de esas formas de liderazgo transformador en la optimización del desempeño de labores y generen las circunstancias para que sean competitivas dentro del mercado.

2.1.2 Definición del Problema

Problema General

¿Se establece relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?

Problemas Específicos

¿Se establece relación entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?

¿Se establece relación entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?

¿Se establece relación entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?

¿Se establece relación entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?

2.2. Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1. Finalidad

2.2.2. Objetivo general y específicos

Objetivo general

Establecer la relación estadística entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

Objetivos específicos

O.E.1: Establecer la relación estadística entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

O.E.2: Establecer la relación estadística entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

O.E.3: Establecer la relación estadística entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

O.E.4: Establecer la relación estadística entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

2.2.3 Delimitación del estudio

Durante el proceso de esta indagación, se identifican diferentes limitaciones que pueden limitar tanto el recojo como la parte analítica de la data obtenidos. Un reto central identificado radica en el acceso a los participantes, puesto que quienes trabajan en la organización de telecomunicaciones tienden a guardar unas jornadas laborales exigentes y unos horarios ajustados con lo cual la aplicación de las encuestas puede ser dificultosa en los tiempos establecidos. Para anticipar este inconveniente, se estableció una tendencia de flexibilidad de la obtención de datos, por lo que los participantes pudieron ir completando los cuestionarios por la mañana o por la tarde, horarios en los que no interfieren con la ocupación laboral de las personas.

Otra limitación importante es la actitud y la disposición ante las respuestas. En el contexto de estudios organizacionales, cabe la posibilidad que algunos colaboradores hayan implicado temores derivados de las respuestas que puedan dar, miedos que pueden relacionarse con sus jefes inmediatos o con su propia permanencia en la empresa, problemas que pudieron condicionar la calidad e idoneidad de las respuestas recabadas. Para limitar el impacto de este

problema, se planteó claramente el hecho de que los datos a recabar serían de forma anónima, así como la confidencialidad de la información recabada. Al mismo tiempo, se repasó que el estudio era puramente académico, explicando de manera explícita que las respuestas no tendrían ningún uso administrativo en la empresa.

A su vez, se tiene en cuenta la predisposición de la empresa para autorizar la distribución de los cuestionarios en sus propias instalaciones o por sus canales internos. Algunas de las organizaciones muestran reticencias a realizar estudios internos y el miedo de que los resultados puedan poner a luz posibles problemas en la gestión de la organización. Para minimizar este tipo de problemas se trabajó en la negociación con la dirección y los recursos humanos, haciendo hincapié en los aspectos positivos que tiene la investigación para la optimización de las cualidades de liderazgo y la mejora de la tarea en la organización.

Por último, la última limitación se refiere a la dificultad de encontrar fuentes actualizadas y relevantes sobre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, específicamente el ámbito de telecomunicaciones en Lima Metropolitana. De hecho, existen diversos estudios sobre estas temáticas, sin embargo, la recopilación de información específica para el sector de telecomunicaciones e igualmente en este espacio geográfico es reducida. Para ello se tuvo previsto recurrir a bases de datos científicas que son de reconocido prestigio, así como contrastar estudios internacionales con los hallazgos hallados en Lima Metropolitana y poder de esta manera contextualizar a los modelos teóricos a la realidad organizacional del sector telecomunicaciones en Perú.

2.2.4 Justificación e importancia de la investigación.

Desde el plano teórico se pretende aportar a la base del conocimiento sobre liderazgo transformador y desempeño en el trabajo del personal en una organización de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. Es conocido que el liderazgo es determinante para la motivación, plenitud y rendimiento, por lo que este estudio profundiza la asociación existente entre las dos variables a partir de modelos propuestos por Bass y Avolio (2004) y por Koopmans et al. (2014). También permite contrastar hallazgos previos con varios sectores, vinculándolos con los resultados obtenidos en el sector telecomunicaciones, lo que sirve a la vez para avanzar en la evolución de las teorías organizacionales y de gestión del talento.

Por otro lado, el estudio emplea una metodología de carácter cuantitativo, correlacional, transversal para establecer la relación existente de las variables a través de la distribución de

instrumentos validados (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)). La metodología elegida es rigurosa en el recojo y análisis de datos, es decir, los resultados son replicables y comparables con los de otros estudios que se han realizado. Asimismo, la aplicación de técnicas estadísticas avanzadas (análisis de correlación y regresión) permitirá que los hallazgos tengan una mayor validez y confiabilidad y un enfoque robusto para estudios futuros.

Planteando una justificación social, este trabajo investigativo resulta de importancia porque se trata de un tema básico e esencial con respecto a la gestión del personal colaborador, lo cual puede beneficiar a los colaboradores y la empresa. Un liderazgo de tipo transformacional ayuda a incrementar la satisfacción laboral, el engagement, la productividad de los trabajadores, esto, en igual forma, repercuten en el nivel de excelencia servicial hacia los clientes. En un sector que es muy competitivo y muy dinámico como es el caso de las telecomunicaciones, tener de lado a líderes que sepan impulsar y forjar el talento de sus equipos es fundamental para el bienestar de la organización y para la estabilidad de los integrantes de la organización. En este sentido, lo resultante de la investigación serán de principios para la posible formulación de métodos o líneas para accionar que busquen un ambiente laboral eficaz y saludable.

De una justificación práctica, proporcionará evidencia empírica que le brindará herramientas a las organizaciones del mismo ámbito de telecomunicaciones confeccionar e implementar estrategias para la capacitación en liderazgo basados en el modelo transformacional. A partir de los hallazgos realizados, se buscó proporcionar sugerencias enfocadas a la mejora de la gestión de los líderes y así velar por el desempeño laboral. Además, los resultados van a poder ser utilizados como insumo en las elecciones de los encargados de Recursos Humanos, en Capacitación y en Planificación Estratégica, contribuyendo así en la elaboración de equipos de trabajo más en dirección a los propósitos que establece la empresa.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

El liderazgo transformacional ha probado ser un factor influyente relevante en el incremento del desempeño laboral en diversas industrias. Un estudio realizado en empresas de marketing en Lima Metropolitana halló una correlación directa entre ambos conceptos,

indicando que figuras que animan y estimulan a sus equipos cuentan con la capacidad de optimizar la eficiencia y productividad de sus colaboradores (Huaman, 2024). Asimismo, en el sector tecnológico, se ha evidenciado que un estilo de líder transformador tiene una correlación directa con un entorno laboral favorable, lo cual repercute en el rendimiento del personal (Davila-Moran & Agüero-Corzo, 2023). En el ámbito de la educación, Hernández (2023) señala que el liderazgo mencionado incide dentro del rendimiento empresarial, siendo importante en diferentes entornos laborales. En consecuencia, indagar en la asociación que mantienen el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral en una compañía de telecomunicaciones en Lima Metropolitana permitirá determinar estrategias necesarias en función de incrementar la eficacia y el bienestar laboral de los empleados, tal y como requiere el sector para favorecer el triunfo de la entidad organizacional.

2.3.2 Hipótesis Principal y Especificaciones

Hipótesis principal

H1: Se establece una relación estadísticamente positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H0: No se establece una relación estadísticamente positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

Hipótesis específicas

H_{1.1}: Se establece una relación positiva entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H0: No se establece una relación positiva entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H_{1.2}: Se establece una relación positiva entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H₀: No se establece una relación positiva entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H_{1.3}: Se establece una relación positiva entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H₀: No se establece una relación positiva entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H_{1.4}: Se establece una relación positiva entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H₀: No se establece existe una relación positiva entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral - 2025.

2.3.3 Variables e Indicadores

Liderazgo transformacional

Nivel de la aptitud que ejerce un individuo para hacer tomar conciencia a sus subordinados sobre la importancia del trabajo a realizar en beneficio del grupo al cual pertenecen, influyendo en los valores, actitudes y creencias (Molero & García, 2020).

Indicadores

A continuación se definen operacionalmente los indicadores que conforman la variable Liderazgo transformacional, descritos por Ramos (2011):

- Estimulación Intelectual: Nivel de la habilidad del dirigente para fomentar la creatividad, el cuestionamiento crítico y el nivel resolutivo de situaciones conflictivas en sus colaboradores para realizar una tarea.

- Consideración individualizada: Nivel de la aptitud del dirigente en identificar y atender los requerimientos personales de sus colaboradores, proporcionando apoyo, mentoría y orientación adaptada a medida con el fin de fomentar su desarrollo profesional y personal.
- Inspiración motivadora: Grado de la habilidad del dirigente para infundir entusiasmo, comprometer y generar sentido de propósito en sus subalternos mediante una perspectiva nítida y convincente. Este tipo de líder inspira a los colaboradores a llegar más que simplemente a sus propios deseos, fomentando un sentido de identidad colectiva y metas compartidas.
- Influencia idealizada: Este supone la capacidad que tiene un líder de poder llegar a convertirse en un modelo a seguir por sus colaboradores, ganándose a través de comportamientos éticos, aciertos en la toma de decisiones y una visión inspiradora el aprecio, la apreciación y la seguridad de su equipo. Tal estilo de dirigente proyecta valores sólidos y una conducta ejemplar, lo que genera un alto nivel de identificación por parte de sus seguidores.

Desempeño laboral

Nivel del conjunto de conductas y medidas que los trabajadores implementan para cumplir con las responsabilidades y obligaciones inherentes a sus puestos de trabajo, contribuyendo al cumplimiento de las metas de la compañía (Gorriti, 2011).

Dimensiones del Desempeño Laboral

Las dimensiones que conforma la variable desempeño laboral, se definen operacionalmente, según lo descrito por Gorriti (2011):

- Ejecución de las Tareas Específicas: Nivel del cumplimiento eficiente y efectivo de las obligaciones y responsabilidades designadas a un puesto de trabajo. Según Campbell et al. (1990), estas conductas están orientadas a las tareas y reflejan las habilidades y destrezas individuales que se manifiestan durante la ejecución de las funciones.
- Contribución al Entorno Organizacional: Grado de las conductas que facilitan un ambiente laboral positivo y colaborativo. Borman y Motowidlo (1993) destacan que estas acciones crean un entorno organizacional que sirve de soporte para que el desempeño en la tarea sea más sostenible y fluido.

- Prevención de Comportamientos Contraproducentes: Nivel de la evitación de acciones que puedan perjudicar a la organización o a sus miembros. Incluye los comportamientos acciones intencionales de un integrante de la empresa que va en contra de los intereses legitimados de la misma.

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1. Población y muestra

La población del presente trabajo fue formada por el personal que labora en una organización de telecomunicaciones, ubicada en Lima Metropolitana. La empresa en estudio cuenta con 50 empleados distribuidos en las áreas operativas, comerciales y administrativas, quienes desempeñan labores en el ámbito de las telecomunicaciones.

La clasificación selectiva de los participantes se realizará respetando criterios de inclusión y exclusión. Los criterios para inclusión consideran a colaboradores con mínimo un año de labor previa en la empresa, dado que se espera que hayan tenido contacto con los estilos de liderazgo de sus supervisores. Asimismo, se incluirán empleados que desempeñen roles tanto operativos como administrativos para obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Por otro lado, se excluirán a colaboradores en periodo de prueba o aquellos con menos de un año en la empresa, ya que su experiencia con el liderazgo de la organización podría ser limitada y sesgar los resultados del estudio.

Para determinar el tamaño del grupo muestral, se desarrolló un estilo de muestreo probabilístico estratificado, con el objetivo de garantizar la representatividad de los diferentes departamentos de la organización. Se considera este método adecuado, dado que permite analizar la asociación de las variables, basado en la variedad en los puestos y la jerarquía de la organización. La muestra se calculó en relación al tamaño de la población total de los trabajadores y fue hallada con la fórmula estadística para poblaciones finitas. Se detalla la fórmula aplicada.

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

Reemplazando los datos:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población = 50 colaboradores

Z= nivel de confianza = 95%

E= margen de error= 5%

P= proporción esperada= 50%

Q= complemento de P = 50%

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 50}{0.05^2 \times (50-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Donde n= 45 colaboradores.

En este sentido, la ejecución de la medición de las variables se desarrollará en 45 colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, para analizar cómo el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño laboral desde distintas perspectivas organizacionales. La representatividad de la muestra permitirá obtener conclusiones generalizables a la empresa en su conjunto y proporcionar recomendaciones aplicables a la optimización del ambiente y el rendimiento en el trabajo.

3.2. Diseño

Esta indagación adopta un diseño cuantitativo, no experimental, correlacional y transversal. Dado que se busca analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores, se empleó un método centrado en el recojo y estudio de data cuantitativa para lograr establecer asociaciones para las variables estudiadas.

El diseño no experimental se justifica, ya que no se intervino directamente en las variables, por lo que fueron observadas y analizadas exactamente como ocurren en su contexto (Hernández, Fernandez, et al., 2014). En este sentido, el trabajo busca mediar la asociación relacional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral sin intervenir en la dinámica de la organización.

Asimismo, este estudio cuenta con tipología correlacional, ya que está dirigido a identificar el nivel de asociación de las variables. Este diseño es adecuado para estudios donde el objetivo es establecer si hay una correlación entre dos o más variables sin establecer causalidad directa entre ellas (kerlinger, 2002)

Por otro lado, esta indagación fue realizada bajo un enfoque transversal, lo que implica que la data fue recolectada solo en un único momento en el tiempo. Este tipo de diseño permite analizar cómo se asocian ambas variables en un momento puntual sin realizar seguimiento a lo largo del tiempo (Creswell, 2007). Dado el entorno de la organización y la demanda de obtener resultados en un periodo determinado, la investigación transversal resulta apropiada para identificar tendencias y correlaciones sin necesidad de un estudio longitudinal.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Para la medición del Liderazgo transformacional se empleó el Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ajustado al contexto peruano por Herмосilla et al. (2016).

Este cuestionario, diseñado por Bass y Avolio en 2004, fue desarrollado con el propósito de analizar diferentes estilos para liderar, incluyendo el transformacional, transaccional y pasivo-evitativo. Este instrumento se desarrolló con dos enfoques principales: el primero permite que los propios líderes evalúen su estilo de liderazgo, mientras que el siguiente orienta a que los colaboradores califiquen el liderazgo de sus superiores. Con fines de enfocar el estudio, se ha optado por utilizar el segundo enfoque, en el cual los colaboradores valoran el estilo de liderazgo de sus dirigentes.

El cuestionario original consta de 45 preguntas destinadas a medir varios estilos para liderar; no obstante, para esta indagación, se emplearon los 20 ítems específicos que evalúan exclusivamente el liderazgo transformacional y sus cuatro dimensiones fundamentales; esta separación fue realizada y validada previamente por Herмосilla et al. (2016). En total, se evalúan los factores: influencia idealizada, consideración individualizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual. Asimismo, se evalúa cada uno de estos interrogantes utilizando una escala de Likert que va de 1 a 5 y donde “1” representa en mínimo nivel de concordancia y “5” el máximo nivel. (anexo a)

Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

Se utilizó el Cuestionario Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) para medir el desempeño laboral adaptado por Ramos et al. (2019), que permite evaluar esta variable mediante con un enfoque tridimensional: desempeño de tareas, desempeño contextual y conductas contraproducentes. La primera sección se centra en la evaluación de la ejecución de tareas específicas, abarcando los ítems 1, 2, 3 y 4. Esta dimensión evalúa la medida en la que son eficientes y efectivas en la forma de desempeñar las labores y funciones que abarcan las responsabilidades del colaborador. A su vez se suma la dimensión de desempeño contextual. En esta dimensión también se conjugan los ítems 5, 6, 7, 8, 9 y 10 en los cuales se analiza el grado de iniciativa del colaborador respecto de sus funciones y participación en la propia organización.

Por su parte, la tercera dimensión estudia las conductas contraproducentes, que son los ítems 11, 12, 13 y 14, y estudia la capacidad del colaborador para evitar conductas que pudiesen afectar a la alta organización entre otros conflictos interpersonales, las normativas a seguir y sobre todo conductas que deterioren el rendimiento de todo el equipo de trabajo. Para medir estas dimensiones se han aplicado 2 escalas de Likert de 5 puntos, desde 1 nulo "Nunca" hasta 5 "Siempre". (anexo b).

3.4. Aspectos éticos

Los aspectos éticos de esta investigación están relacionados a la aprobación de esta tesis por el comité de ética de la institución. Asimismo, se siguieron los procedimientos de permisos respectivos con la empresa y, en cuanto a la protección de identidad de los participantes, la información recolectada solo tuvo fines académicos, por lo que ningún dato que pueda conllevar a su identificación fue revelado o expuesto. Además, se consideró un consentimiento informado antes del llenado del cuestionario, donde se explicaron los objetivos y propósitos de la presente indagación.

3.5. Procesamiento de datos

El procesamiento estadístico tuvo un camino estructurado que se siguió en este trabajo, el cual guarda una lógica estructurada que garantiza la validez y la confiabilidad de los resultados. En primer lugar, luego de encuestar, se procedió a realizar la revisión de los datos y su depuración, dejando de lado aquellos registros incompletos o con inconsistencias que podrían perjudicar la calidad del análisis. Después, la información se digitalizó en un software estadístico como el SPSS o el Stata para que nos permita hacer un análisis de tipo cuantitativo.

Para el tratamiento de ambas variables, se hizo uso de una técnica para análisis descriptivo que permitió reconocer la distribución de las respuestas y poder hacer un primer aterrizaje general de su comportamiento. Asimismo, se aplicaron la prueba estadística Alfa de Cronbach, para poder obtener la coherencia interior del instrumento aplicado. Estas pruebas garantizaron que los ítems reflejen adecuadamente cada dimensión de las variables.

En el análisis estadístico inferencial, se emplearon pruebas correlacionales de tipo Rho de Spearman con mira a establecer las correlaciones, debido a que los elementos estuvieron medidos a partir de escalas de tipo Likert.

Por último, los resultados fueron interpretados y expuestos en tablas para así ofrecer una explicación esquemática comprensible para los hallazgos. Este procesamiento de datos mantuvo la rigurosidad científica del estudio, permitiendo responder a los objetivos de investigación y proporcionando información relevante para el área dedicada a gestionar el talento del recurso humano de telecomunicaciones en Lima Metropolitana.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados

Tabla 1 Prueba de Kolmogorov Smirnov para normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	p
Liderazgo transformacional	0.207	45	0.000
Desempeño laboral	0.178	45	0.001

En primer lugar, se realizó la prueba de normalidad con el fin de determinar la naturaleza de distribución normal o no normal de los datos recolectados. La tabla 1 indica un p valor de 0.000 en liderazgo transformacional y una significancia de 0.001 en desempeño laboral. Ambos valores son menores a 0.05, de este modo, los resultados estadísticos muestran una distribución de tipo no normal. En este sentido, el estadístico que se empleó para los objetivos de la investigación fue la prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

A continuación, se presentan los resultados estadísticos hallados. Se presenta cada uno según lo estipulado en los objetivos.

O.G: Establecer la relación estadística entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

Tabla 2 Correlación de Spearman del liderazgo transformacional y el desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,611**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	45

La tabla 2 refleja la correlación estadística entre las variables. En cuanto al p valor, este es 0.00, es decir, inferior a 0.05, de forma que se establece una correlación

estadísticamente significativa entre ambas variables principales de este estudio. Adicionalmente, el coeficiente correlacional de Spearman es 0.611, es decir, un valor que indicado por Martínez et al. (2009), informa de una correlación moderada y positiva al superar el valor 0.5.

O.E.1: Establecer la relación estadística entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

Tabla 3 *Correlación de Spearman de la influencia idealizada y el desempeño laboral*

		Influencia idealizada	
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,516**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	45

La tabla 3 expone la correlación estadística que se da entre la dimensión influencia idealizada y la variable de desempeño laboral, de modo que también se indica una significación de 0.00, por debajo de 0.05 y, de este modo, se puede concluir que existe una correlación estadísticamente significativa la dimensión y variable. Particularmente, el indicador de correlación de Spearman muestra un coeficiente de 0.516. De acuerdo a Martínez et al. (2009), dado que se trata de un coeficiente de correlación superior al 0.5, la interpretación queda en que la relación establecida es considerada positiva y de intensidad moderada.

O.E.2: Establecer la relación estadística entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

Tabla 4 *Correlación de Spearman de la motivación inspiradora y el desempeño laboral*

		Motivación inspiradora	
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,582**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	45

La relación estadística entre la dimensión motivación inspiradora y el desempeño laboral se muestra dentro de la tabla 4. Para este caso, la p es igual a 0.00, inferior a 0.05, lo cual manifiesta que existe una correlación de significancia estadística. Asimismo, la correlación de Spearman indica que el coeficiente es 0.582. Según Martínez et al. (2009), cuando el coeficiente es superior al 0.5, es obtenida una asociación de magnitud moderada.

O.E.3: Establecer la relación estadística entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

Tabla 5 *Correlación de Spearman de la estimulación intelectual y el desempeño laboral*

		Estimulación intelectual	
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,669**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	45

Dentro de la tabla 5 se plasma la correlación estadística que sustenta la asociación que existe en dimensión de estimulación intelectual con la variable desempeño laboral. En este sentido, la p obtenida es 0.00, por debajo de 0.05, lo que reafirma que, efectivamente, hay una relación con significancia estadística para la variable y dimensión. Además, el coeficiente de correlación de Spearman indica un valor de 0.669. Según Martínez et al. (2009), se puede

afirmar que, cuando el coeficiente se sitúa por encima de 0.5, se identifica una correlación positiva moderada.

O.E.4: Establecer la relación estadística entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.

Tabla 6 *Correlación de Spearman de la consideración individualizada y el desempeño laboral*

		Consideración individualizada	
		a	
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,509**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	45

La tabla 6 muestra la correlación estadística establecida por la dimensión de estimulación intelectual y el desempeño laboral. En este escenario, la p es 0.00, inferior a 0.05, lo que señala estadísticamente la correlación relevante entre ambos objetos de análisis. Además, la correlación de Rho de Spearman señala un índice de 0.509. En relación a Martínez et al. (2009), cuando el coeficiente supera el 0.5, se manifiesta una relación con significancia estadística, positiva y de moderada intensidad.

4.2 Contrastación de Hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

H1: Se establece una correlación positiva para el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H0: No se establece una correlación positiva para el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

Con relación a la hipótesis principal que orientó este estudio, los análisis obtenidos muestran un coeficiente de correlación de 0,611, entendiéndose como una correlación

estadística directa de intensidad moderada. Por ende, se adopta la hipótesis alternativa y se descarta la hipótesis nula.

4.2.2. Hipótesis específicas

H_{1.1}: Se establece una correlación positiva para la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H₀: No se establece una correlación positiva para la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

Para la primera hipótesis específica del estudio, los hallazgos presentan un Rho de 0.516 entre el componente influencia idealizada y el desempeño laboral. Esto es interpretado como una correlación estadística de intensidad moderada positiva. Por consiguiente, se admitirá la hipótesis alternativa, mientras que la hipótesis nula quedará desestimada.

H_{1.2}: Se establece una correlación positiva para la dimensión motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H₀: No se establece una correlación positiva para la dimensión motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

Con respecto a la segunda hipótesis específica, los hallazgos brindan un coeficiente de 0.582 para la dimensión de motivación inspiradora y el desempeño laboral, esto se entiende como una correlación moderadamente intensa y positiva. De esta forma, se adopta la hipótesis alternativa y se ve desestimada la hipótesis nula.

H_{1.3}: Se establece una correlación positiva para la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H0: No se establece una correlación positiva para la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

Enfocándose en la tercera hipótesis específica, los datos reflejan un Rho de 0.669 para la dimensión de estimulación intelectual y la variable dependiente de desempeño laboral, concepto asimilado como una asociación directa estadística de nivel moderado, de este modo, es admitida la hipótesis alternativa y se descarta la hipótesis nula.

H_{1.4}: Se establece una correlación positiva para la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.

H0: No se establece una correlación positiva para la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral - 2025.

En lo que se refiere a la cuarta de las hipótesis específicas, resultó un Rho de Spearman de 0.509 en la asociación de la dimensión de consideración individualizada y su variable dependiente desempeño laboral, que se ve interpretado como una relación estadística positiva de intensidad moderada. Así pues, se admite la hipótesis alternativa y se descarta la hipótesis nula.

4.3 Discusión de Resultados

El coeficiente de correlación global obtenida dentro de la presente indagación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral ($r = 0.611$; $p < .001$) corrobora que, a pesar de desarrollarse en un contexto de alta competitividad y exigente en tecnología, como es el caso de las telecomunicaciones de Lima, el estilo transformacional actúa como un factor que aumenta la eficiencia laboral de manera estadísticamente fuerte. Esta magnitud también refleja lo encontrado por Rojas (2024) que encontró $r = 0.676$ en una investigación sobre el área contable y se sitúa dentro del mismo rango entre los coeficientes que informan Vásquez et al. (2021) desde Chile, donde el impacto se transmite mediante la vía de la confianza y work engagement. También se complementa, en el contexto peruano, con lo investigado por Arana (2022) desde un sector de ventas masivas; donde se manifestó una fuerza de relación moderada alta entre este método para liderar y el desempeño de labor, similar al nivel presentado en el estudio.

Desde la teoría de Bass (1985), la relación de los hallazgos reitera que los cuatro componentes transformacionales presentan como resultado conductas que efectivamente se reflejan en un incremento productivo. Por ende, la práctica del liderazgo en el sector de comunicaciones supone un incremento en la forma en la que los colaboradores rinden en su labor, generando de este modo beneficio organizacional e individual entre sus miembros. En base a ello, En términos aplicados, la evidencia sugiere que las organizaciones pueden beneficiarse con ventajas competitivas sostenibles al institucionalizar prácticas de influencia del líder, programas de desarrollo de habilidades críticas o motivación, y esquemas de mentoría personalizada.

En lo que concierne al primer objetivo, acerca de la influencia idealizada, la correlación moderada fuerte que se alcanza ($r = 0.516$) señala que la consideración de los supervisores como modelo ético y competente es un predictor efectivo del desempeño. Estos resultados van en consonancia con los manifestado sobre la confianza organizacional obtenidos por Vásquez et al. (2021) en el sentido de que la confianza por el líder modelo era la condición necesaria para el work engagement productivo. Además, respalda la evidencia de Morales et al. (2023) que enlazaba el las estrategias de un liderazgo transformacional con un crecimiento de las micro y medianas empresas.

La perspectiva teórica, además, ofrece soporte a la presente relación con el concepto del poder referencial en la teoría del liderazgo contingente o situacional de Fiedler (1971), dado que demuestra que la magnitud del vínculo entre el encargado y el colaborador mejora sus resultados cuando la tarea es poco estructurada. Por lo que la influencia idealizada de la empresa en telecomunicaciones corrobora la propuesta de la teoría transformacional clásica. Estas contrastaciones sugieren que el líder como figura influyente para sus subordinados puede moldear las características laborales de estos para impulsarlas en su máximo potencial, tanto en un aspecto de desempeño como ético. Entonces, se puede afirmar que la imagen que transmite un líder, refleja más allá de una imagen corporativa. En este caso, los dirigente cuentan con la habilidad de transmitir sus cualidades al equipo con el que laboran.

Con respecto al segundo objetivo, en la dimensión motivación inspiradora, se menciona un coeficiente de 0.582 que la asocia moderadamente fuerte con el desempeño laboral. Esto concuerda con los resultados con Álamo y Falla (2023), quienes observan que la habilidad del dirigente para lograr metas a través se ve influida principalmente por el desarrollo de sus competencias socioemocionales y morales. A su vez, Espinoza y Salazar

(2021) también destacan los aspectos motivacionales y de compromiso de los líderes, en especial las diferenciaciones que se dan de acuerdo a su género, manifestando cada uno sus fortalezas con respecto a su forma de dirigir a su equipo.

Desde el marco teórico de Lewin (1951), un líder democrático fomenta la cualidad participativa; sostiene que una comunicación visionaria dirige al grupo hacia metas individuales, lo que está en línea con el presente trabajo, ya que argumenta que el carácter movilizador inspirador refuerza el rendimiento individual en los colaboradores. Además, los resultados de relación moderada fuerte se respaldan en la teoría de Hacker (1994), ya que este le da un lugar significativo a la motivación dentro del desempeño. Al respecto de la convergencia de resultados, se obtiene que la motivación desempeña fundamental tarea en el trabajo, entonces, se pone en evidencia que las estrategias que implementen los líderes para impulsar motivacionalmente a sus colaboradores facilitarán el alcance de los propósitos institucionales en conjunto.

En cuanto al tercer objetivo, la estimulación intelectual, junto con desempeño laboral, fueron los que presentaron la correlación más elevada ($r = 0.669$). Dicho hallazgo converge con lo estudiado por Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021) en la industria automotriz mexicana, en el que se observaba que la transferencia de conocimiento mediaba la rentabilidad operativa, y con los datos obtenidos por Cano (2021), donde afirma que los hoteles de Huancayo mejoraban sustancialmente la atención al cliente gracias al estímulo de la creatividad de los responsables.

La fortaleza de dicha evidencia también da la razón a la teoría de Hacker (1994), quien se enfoca en el aspecto cognitivo detrás del desempeño laboral. Este argumenta que la complejidad de la tarea del trabajo requiere de líderes que generen un aprendizaje deliberado, ya que las acciones pueden ser ejecutadas según el nivel de especialización del trabajador. Por ende, la investigación refleja que el incentivo intelectual que presenten los líderes podrá ser fuente de especialización y un mejor rendimiento por parte de su equipo. Los líderes, funcionan a su vez como fuente de información y como propulsor para que el propio trabajador se forme en su campo. Esto también rinde frutos en el campo organizacional, ya que permite consolidar las capacidades de sus integrantes en dirección a la capacitación en sus funciones.

Por último, el cuarto objetivo, dirigido a la consideración individualizada, obtuvo un indicador correlacional de 0.509. Este coeficiente coincide con la relación positiva enunciada

por Del Valle (2022) entre el apoyo a las personas y el clima organizacional, así como en el impacto positivo que genera el desarrollo de sentido de pertenencia sobre los resultados empresariales. En este sentido, los hallazgos coinciden con la evidencia bancaria proporcionada por Heshiki y Ordóñez (2020) que asocia el acompañamiento individualizado con un incremento en el rendimiento de los colaboradores.

Centrado más en un campo de cualidades teóricas, la teoría del desempeño de Campbell (1990) considera que el dominio de la tarea específica influye en el trabajo que realiza el colaborador. De este modo, la consideración individualizada del líder mantiene la función del líder para asignar labores de acuerdo a la especialización de los colaboradores. Entonces, este estudio aporta a la teoría desde un enfoque aplicativo de este método para liderar de forma transformadora para maximizar el desempeño en labores, promoviendo el aprovechamiento de las habilidades y potencialidades individuales para tareas de mayor precisión.

En síntesis, los hallazgos de la presente investigación se constatan de acuerdo a los antecedentes empíricos y teóricos de las variables implicadas. Por tanto, el estudio supone una extensión de la validez externa al sector de telecomunicaciones peruano mostrando cómo, el liderazgo transformacional continúa siendo una palanca confiable de desempeño cuando realiza la operación mediante el ejercicio de sus cuatro componentes. Al mismo tiempo, se abre todo un horizonte de indagación que busca explorar con mayor profundidad las variaciones de los matices contextuales que algo mejoran o atenúan su eficacia, lo que ayuda a elaborar intervenciones más pormenorizadas, lo que conseguiría ayudar a la mejora productiva y a la calidad del entorno de estos u otros sectores productivos distintos.

A partir de la coincidencia entre los efectos empíricos y en la teoría, se avala la importancia del líder y sus capacidades. Por ello, se animan a que se indaguen interacciones contextuales más finas, como la cultura organizacional o el capital psicológico compartido, por ejemplo. Los hallazgos observados invitan a los académicos a retomar el debate del impacto de métodos para liderar puros frente a estilos que articulen elementos de los enfoques en el liderazgo transformacional, particularmente según el contexto de organización que se presente. Las futuras investigaciones pueden retomar modelos de moderación y mediación que recojan y expliquen por qué la estimulación intelectual muestra, en casos concretos, correlaciones superiores a las otras dimensiones o cómo este modelo se relaciona con el grado de innovación tecnológica o el rendimiento organizacional.

5.1 Conclusión

En relación al procesamiento estadístico realizado, se concluye que el liderazgo transformacional guarda correlación positiva y significativa estadísticamente con el desempeño laboral en los trabajadores en una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, obteniéndose la correlación $r = 0.611$; $p < 0.001$, que denota una relación de magnitud moderada fuerte entre ambas variables. Esto permite sostener que, en el contexto evaluado, los trabajadores que perciben el liderazgo transformacional tienen un mejor rendimiento en su trabajo. Este resultado sostiene la hipótesis general del estudio confirmando empíricamente la idea que un estilo de liderazgo dado incide de forma directa sobre el desempeño en el trabajo.

Respecto a influencia idealizada, la correlación positiva que se encontró fue de $r = 0.516$ ($p < 0.001$), de magnitud moderada fuerte, lo que puede interpretarse en que los colaboradores son capaces de evaluar y considerar a sus superiores como personas que actúan siguiendo códigos éticos, admirables y competentes, fomentan el desempeño de su trabajo de forma más eficaz. Efecto que se puede atribuir a que la figura del líder irradia confianza a sus colaboradores y constituye un referente moral en el que se proyectan coherentemente los valores y las sensaciones, algo que reafirman el compromiso del trabajador y sus desempeños.

Por otro lado, la motivación inspiradora ha dado el resultado de $r = 0.582$ ($p < 0.001$), confirmando también una asociación directa moderada fuerte con el desempeño laboral. Tal resultante refleja que la habilidad perteneciente al líder para comunicar una visión clara, motivar e inspirar el sentido de la labor diaria, tienen efecto sobre el rendimiento individual. Esto indica que el rendimiento de los trabajadores se encuentra potenciado cuando las tareas que deben realizar se encuentran en consonancia con metas que han sido transmitidas de forma correcta por sus superiores.

Por otra parte, la estimulación intelectual es la que presentó una asociación más fuerte del estudio, con un coeficiente de $r=0.669$ ($p<0.001$), lo que también evidenció una asociación directa y de nivel moderado fuerte con el desempeño. Dicho componente se asocia con la habilidad del responsable de dirigente para estimular el ingenio, el criterio analítico y la forma en la que resuelve conflictos que se presentan, y los resultados evidencian que el

rendimiento mejora sustancialmente cuando los líderes estimulan un entorno de aprendizaje y desafían constructivamente a sus colaboradores.

Por último, la consideración individualizada tuvo una correlación de $r=0.509$ ($p<0.001$), también positiva y moderada fuerte, lo que pone de manifiesto que el reconocimiento de los colaboradores en base a sus particularidades, necesidades y características individuales, ya sea mediante el apoyo personal, el acompañamiento o el mentoring, facilita el cumplimiento de las metas. Esta atención diferenciada permitirá que cada persona ponga en práctica su potencial en un ambiente que valora su particularidad, esto se refleja en un rendimiento organizacional más eficaz y comprometido.

5.2 Recomendaciones

El área encargada del capital humano elabore y ejecute un plan sistemático para el fortalecimiento del liderazgo en la empresa. Este puede realizarse mediante sesiones de capacitación impartidas internamente por el área de gestión del personal.

Para potenciar la dimensión de la influencia idealizada, implementar mecanismos de feedback 360° que ayuden a identificar y fortalecer comportamientos ejemplares desde el punto de vista ético en los líderes.

Se impulse las habilidades comunicativas y persuasivas de sus líderes, en particular las que tienen que ver con el transmitir el propósito y la dirección. Para tal fin pueden diseñarse espacios breves, sistemáticos, para las reuniones semanales al inicio de la jornada o cápsulas de audiovisual interno. La finalidad de esta práctica sería trabajar el vínculo simbólico que hay entre la tarea cotidiana y los valores institucionales, permitiendo así un cierto grado de compromiso afectivo por la consecución de las metas establecidas.

La estimulación intelectual fue la dimensión que presentó la conexión más robusta en cuanto al rendimiento laboral, se sugiere la aplicación de estrategias que fortalezcan tanto las capacidades cognitivas como las competencias técnicas de los trabajadores.

La Planificación Estratégica, que los líderes promuevan un entorno de aprendizaje continuo que combine, por un lado, el acceso sistemático a oportunidades de formación (microcursos, talleres internos, charlas especializadas o el uso de plataformas virtuales de capacitación) y, por otro, la organización de espacios de resolución colaborativa de problemas.

Realizar entrevistas entre los líderes y cada uno de los colaboradores, con el objetivo de percibir talentos, necesidades formativas, anhelos y adecuaciones necesarias cuando el rendimiento no es el esperado. Lo que se busca con ello es acompañar al trabajador, para que desarrolle su potencial, creando un ambiente laboral más empático y personalizado.

REFERENCIAS

- Álamo, M., & Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education, 15*(1), 48-56. <https://doi.org/10.21071/pse.v15i1.15552>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia. *Didáctica y Educación, 9*(2), 147-158.
- Arana, R. (2022). *Efectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de la fuerza de ventas del sector consumo masivo de bebidas en el Perú, año 2020* [Pregrado, Universidad de Ciencias Aplicadas]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_5c7a6544590e83b9a5e5b9e2c12d9729
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & David, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado, 7*(1), Article 1. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Borman, W., & Motowidlo, J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. En N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. Jossey Bass.
- Brummelhuis, L., Bakker, A., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema, 24*(1), 113-120.
- Campos, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología, 25*(1), 63-81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Cano, J. (2021). *Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desempeño Laboral en los Hoteles 3 y 4 estrellas del Distrito de Huancayo, año 2020* [Título profesional de

Licenciado en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

<https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/657318>

Cevallos, M. G. O., Jaramillo, G. A. L., Franco, J. A. C., & Vera, S. A. A. (2023). Liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), Article 10.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry Research Design*. SAGEE Publication.

<https://revistapsicologia.org/public/formato/cuali2.pdf>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), Article 25.

Davila-Moran, R. C., & Agüero-Corzo, E. D. C. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 81-86.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.3369>

Dávila-Morán, R. C., & Del Carmen Agüero-Corzo, E. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022. *Revista de Investigación Administración e Ingenierías*, 11(3), 81-86.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.3369>

Del Valle, M. (2022). *Reestructuración del clima organizacional y su impacto en el liderazgo transformacional Caso: "Pinturas Unidas S.A.* [Licenciatura de Psicóloga Laboral y

Empresarial, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1748>

Delgado-Bello, C. A., Gahona Flores, O. F., Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F.

(2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: Un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>

Espinoza, D., & Salazar, A. (2021). *Liderazgo transformacional según género y el*

desempeño laboral en los colaboradores de las tiendas por departamento en Lima Metropolitana, 2021-2021 [Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_2d131cc796222f4322f2052c8a413f0c

Farje Laime, R. N., & Gonzales Ruiz, J. E. (2024). Influencia del liderazgo transformacional

en la innovación organizacional en una empresa constructora de Moquegua, 2024.

Repositorio Institucional - USS.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/14316>

Fernandez, D. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores

de un instituto de educación superior privado de Arequipa, Perú, 2024. *Gaceta*

Científica, 10(4), Article 4. <https://doi.org/10.46794/gacien.10.4.2274>

García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo

organizacional. *Apuntes del Cenes*, 34(59), 155-184.

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías

organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.

González, W., & Vilchez, R. (2024). Factores del desempeño laboral del personal

administrativo en universidades nacionales experimentales. *Revista científica*

Pensamiento y Gestión, 51, 1-21. <https://doi.org/10.14482/pege.51.452.369>

- Gorriti, M. (2011). *La evaluación del desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a La comunidad autónoma de Aragón*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5547442.pdf>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *UTC Prospectivas: Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 1(1), Article 1.
- Hacker, W. (1994). *Action theory and occupational psychology*.
- Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local—Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>
- Hernández, R., Fernandez, C. F., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Heshiki, E., & Ordóñez, P. (2020). *El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro* [Licenciatura en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)].
<https://doi.org/10.19083/tesis/653273>
- Huaman, A. (2024). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral del sector de empresas de marketing en lima metropolitana 2024* [Tesis Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9cf3ac2d-2b2e-49e5-9a2f-deb734ccf8bc/content>
- Jiménez, A., & Blanco, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores? No hay recetas*. FC Editorial.
https://books.google.com.pe/books?id=K9gjL_59dm8C&pg=PA3&source=gbs_select_ed_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false

kerlinger, F. (2002). *Investigacion del comportamiento*. McGraw-Hill.

<https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>

Lapo, M. del C. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(36), 11-16.

Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 0-0.

Molero, D., & García, C. (2020). *Psicología de los Grupos*. Editorial UNED.

https://www.google.com.pe/books/edition/Psicolog%C3%ADa_de_los_Grupos/ZnHV DWAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=liderazgo+transformacional&pg=PT185&printsec=frontcover

Morales, R., Lozano, J. J., Ledesma, A., & Cuevas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 73-90. <https://doi.org/10.18359/rfce.6701>

Motii, N., & Chati, A. (2018). Determinants Analysis of Organizational Citizenship Behaviors. *European Scientific Journal, ESJ*, 14(2), 234.

<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n2p234>

OIT. (2025). *Trabajo | OIT/Cinterfor*.

<https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3315?page=1>

RAE. (2025). *Trabajador, trabajadora | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/trabajador>

- Ramos, A. (2011). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Universitat de València.
https://www.google.com.pe/books/edition/Mujeres_y_liderazgo/rOFpsbjI5PkC?hl=en&gbpv=1&dq=Estimulaci%C3%B3n+Intelectual&pg=PA87&printsec=frontcover
- Rojas, P. (2024). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable, 2023* [Pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/66a9d30a-58b3-4e47-8d1a-450c6bf57ba>
- Tapia, Z., & Antequera, J. (2020a). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-gnosis*, 9(9), 119-134.
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Tapia, Z., & Antequera, J. (2020b). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-gnosis*, 9(9), 119-134.
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Tur, J. N. (2016). *La visión territorial y sostenible del desarrollo local: Una perspectiva multidisciplinar*. Universitat de València.
- Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 90.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>
- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1).
<https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>

Vinatea, L. (2006). Convergencia: Necesidad de iniciar un cambio regulatorio para las telecomunicaciones en el Perú. *Derecho & Sociedad*.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/17139>

Yáñez, M. (2024). *Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales* [Licenciatura, Unieversidad de Lima].

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/21563/T018_74233519_T.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Zayas, D. M., & Parra, J. F. (2020). De la teoría de la dirección a la teoría de liderazgo.

Puntos de encuentro en el proceso de gobernanza educacional. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(6 (Edición especial)), 63-81.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Instrumentos
<p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>P.E.1: ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación estadística entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>O.E.1: Determinar la relación estadística entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de</p>	<p>Hipótesis principal</p> <p>H1: Existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.</p> <p>H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de</p>	Liderazgo transformacional	Estimulación Intelectual	Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) adaptado por Hermosilla et al. (2016),
			Consideración individualizada		
			Inspiración motivadora		
			Influencia idealizada		
			Desempeño laboral	Ejecución de las Tareas Específicas	Cuestionario Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) adaptado por Ramos et al. (2019).
			Contribución al Entorno Organizacional		
Contribución al Entorno					

<p>P.E.2: ¿Qué relación existe entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?</p> <p>P.E.3: ¿Qué relación existe entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?</p> <p>P.E.4 ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de</p>	<p>telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.</p> <p>O.E.2: Determinar la relación estadística entre la motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.</p> <p>O.E.3: Determinar la relación estadística entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.</p>	<p>Lima Metropolitana - 2025.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>H_{1.1}: Existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión influencia idealizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.</p> <p>H_{1.2}: Existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión motivación inspiradora del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de</p>		<p>Organizacional</p>	<p>1</p>
--	---	---	--	-----------------------	----------

<p>telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025?</p>	<p>O.E.4: Determinar la relación estadística entre la consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana en el año 2025.</p>	<p>Lima Metropolitana - 2025.</p> <p>H_{1.3}: Existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión estimulación intelectual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Lima Metropolitana - 2025.</p> <p>H_{1.4}: Existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión consideración individualizada del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de</p>			
---	--	---	--	--	--

		Lima Metropolitana - 2025.			
--	--	-------------------------------	--	--	--

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Variable: Liderazgo Transformacional: Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) adaptado por Hermsilla et al. (2016)

Liderazgo Transformacional

Datos del encuestado

Cargo que ocupa: _____

Preguntas sobre Liderazgo Transformacional

En el último año, mi jefe...

Dimensión	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo Ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Estimulación Intelectual	Examinó mis ideas ante un problema crítico y cuestionó si eran apropiadas	1	2	3	4	5
	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas	1	2	3	4	5
	Me hace ver los problemas desde diferentes ángulos	1	2	3	4	5
	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas	1	2	3	4	5
Influencia Idealizada	Habla sobre sus valores y creencias	1	2	3	4	5

	más importantes					
	Me infunde orgullo por estar asociado a él/ella	1	2	3	4	5
	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito	1	2	3	4	5
	Va más allá del interés propio por el bien del grupo	1	2	3	4	5
	Actúa de maneras que construyen mi respeto	1	2	3	4	5
	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones	1	2	3	4	5
	Demuestra una sensación de poder y confianza	1	2	3	4	5
	Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de la misión	1	2	3	4	5

Motivación Inspiradora	Habla con optimismo sobre el futuro	1	2	3	4	5
	Habla con entusiasmo sobre lo que hay que lograr	1	2	3	4	5
	Articula una visión convincente del futuro	1	2	3	4	5
	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	1	2	3	4	5
Consideración Individualizada	Pasa tiempo enseñando y entrenando	1	2	3	4	5
	Me trata como un individuo y no solo como un miembro de un grupo	1	2	3	4	5
	Considera que tengo necesidades , capacidades y aspiraciones diferentes a las de los demás	1	2	3	4	5
	Me ayuda a desarrollar	1	2	3	4	5

	mis fortalezas					
--	----------------	--	--	--	--	--

Variable: Desempeño Laboral: Cuestionario Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) adaptado por Ramos et al. (2019)

En el último año...

Dimensión	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Desempeño de Tareas	He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.	1	2	3	4	5
	He sido capaz de establecer prioridades.	1	2	3	4	5
	He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.	1	2	3	4	5
	He gestionado bien mi tiempo.	1	2	3	4	5
Desempeño Contextual	Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.	1	2	3	4	5
	He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
	He desarrollado soluciones	1	2	3	4	5

	creativas a nuevos problemas.					
	He asumido responsabilidades adicionales.	1	2	3	4	5
	He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.	1	2	3	4	5
	He participado activamente en reuniones y/o consultas.	1	2	3	4	5
Comportamientos Contraproducentes	He empeorado los problemas del trabajo.	1	2	3	4	5
	Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos.	1	2	3	4	5
	He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
	He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.	1	2	3	4	5