

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal
administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión -
2023**

Para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autores:

Bach. Eva Ruth COTRINA RODRIGUEZ

Bach. Evelyn Ester CRUZ SILVESTRE

Asesor:

Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA

Cerro de Pasco – Perú – 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal
administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión -
2023**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
PRESIDENTE

Dra. Jannet Karim FUSTER GOMEZ
MIEMBRO

Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Facultad de Ciencias Empresariales
Unidad de Investigación



INFORME DE ORIGINALIDAD N° 037-2024-UI/FACE-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:

Eva Ruth COTRINA RODRIGUEZ - Evelyn Ester CRUZ SILVESTRE

Escuela de Formación Profesional

ADMINISTRACIÓN

Tipo de trabajo:

Tesis

Título del trabajo

El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023

Asesor:

Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA

Índice de Similitud: **8%**

Calificativo

APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 12 de Julio de 2024.



Firmado digitalmente por CARDENAS
SINCHE Jose Antonio FAU
20154805048 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 12.07.2024 07:09:47 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN

DEDICATORIA

A nuestro Dios por su guía y amor, a nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como en la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por ser guía espiritual en nuestro proceso académico y profesional; así mismo a nuestros padres y hermanos por su comprensión y apoyo incondicional para culminar este proceso académico que incluye la presentación del informe final para poder optar el título profesional de Licenciadas en Administración.

Agradecemos a nuestra alma mater, la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, y las enseñanzas de los profesores de especialidad, quienes con su sacrificio abnegado hicieron realidad, para llegar a los lauros del triunfo; asimismo, vemos realizado nuestros deseos de llegar a la cúspide de nuestra formación profesional, mediante el presente trabajo de investigación.

En especial a nuestra asesora por compartir sus experiencias y consejos recibidos para el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación, y gracias a toda la familia universitaria que nos brindaron su apoyo moral e intelectual en forma incondicional.

Las autoras.

RESUMEN

La investigación examinó la relación entre el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023 y el liderazgo transformacional. El objetivo principal fue: Determinar el tipo de relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Se utilizó un diseño cuantitativo no experimental y descriptivo-correlacional, la indagación utilizó tanto la técnica deductiva como el método inductivo. La muestra fue conformada por 204 trabajadores elegidos mediante el muestreo aleatorio simple, se empleó la técnica de la encuesta recibió encuestas de 20 y 18 preguntas en escala Likert para evaluar las dimensiones del liderazgo transformacional que perciben en sus líderes, incluida influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, y cómo estos factores afectan su desempeño laboral.

Los hallazgos demostraron una relación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, aceptándose la hipótesis general. Esta relación, que se encontró en la prueba de Spearman, mostró una correlación moderada del 45%. Esto enfatiza el papel del liderazgo transformacional en el desempeño laboral.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Desempeño laboral, personal administrativo, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

ABSTRACT

The research examined the relationship between the job performance of administrative staff at the Daniel Alcides Carrión National University in 2023 and transformational leadership. The main objective was: Determine the type of relationship between transformational leadership and the work performance of the administrative staff of.

A non-experimental quantitative and descriptive-correlational design was used, the investigation used both the deductive technique and the inductive method. The sample was made up of 204 workers chosen through simple random sampling, the survey technique, was used, they received surveys of 20- and 18-question on a Likert-scale to evaluate the dimensions of transformational leadership they perceived in their leaders, including idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, and how these factors affected their job performance.

The findings demonstrated a moderate positive relationship between transformational leadership and job performance, accepting the general hypothesis. This relationship, which was found in the Spearman test, showed a moderate correlation of 45%. This emphasizes the role of transformational leadership in creating a positive and productive work environment.

Keywords: Transformational leadership, Work performance, administrative staff, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes para adaptarse y prosperar en el entorno globalizado y altamente competitivo actual. Dado que los líderes juegan un papel crucial en la orientación de las acciones y el desarrollo de las capacidades de sus equipos, el liderazgo efectivo se ha convertido en un factor esencial para el éxito de esta organización. El liderazgo transformacional, que se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores, fomentar la innovación y promover el cambio positivo en la organización, es uno de los muchos enfoques de liderazgo que se han desarrollado.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son una parte importante del tejido empresarial de muchos países y juegan un papel importante en la creación de empleo, el crecimiento económico y la innovación. La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral es especialmente importante en el contexto de las PYME porque el liderazgo efectivo puede marcar el éxito o el fracaso de una empresa. Investigaciones anteriores, como las llevadas a cabo por Qalati et al. (2022), Eliyana, Ma'arif y Muzakki (2019), y Buil, Martínez y Matute (2019), han proporcionado evidencia de la influencia positiva del liderazgo transformacional en el desempeño de las PYME, destacando la importancia de promover un clima organizacional que fomente la participación, la innovación y el compromiso de los empleados.

Las universidades juegan un papel crucial en la formación de futuros líderes y profesionales, así como en la generación de conocimiento e innovación en el ámbito educativo. En este contexto, el liderazgo transformacional ha sido reconocido como un método efectivo para fomentar el progreso organizacional y académico. No obstante, la investigación sobre la relación entre el desempeño laboral en entornos universitarios y el liderazgo transformacional sigue siendo limitada, especialmente en Perú.

Como una institución educativa en Perú, la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC) brinda un contexto adecuado para analizar esta relación. El personal administrativo de la UNDAC es esencial para el funcionamiento diario de la institución,

y cómo se desempeña su trabajo afecta directamente la calidad de los servicios y el cumplimiento de la misión de la institución. Por lo tanto, comprender cómo el liderazgo transformacional afecta el desempeño laboral de este personal puede proporcionar información útil para mejorar la eficacia y la eficiencia de la universidad en su conjunto.

Esta investigación es significativa porque mejora la comprensión actual del liderazgo transformacional y cómo afecta el desempeño laboral en las universidades de Perú. Al comprender mejor esta conexión, se pueden encontrar áreas de mejora en las prácticas de gestión de recursos humanos y liderazgo en la UNDAC y otras instituciones educativas similares. Esta investigación también puede informar el desarrollo de estrategias y políticas efectivas para promover un liderazgo transformacional que mejore el desempeño y el bienestar del personal administrativo, lo que puede tener un impacto positivo en la educación y los servicios que ofrece la universidad. En resumen, esta investigación tiene el potencial de generar conocimiento útil y aplicable que puede contribuir al crecimiento y la excelencia en el ámbito educativo y organizacional en el Perú y más allá.

Desde este punto de vista presentamos nuestra investigación, la misma que está establecida acorde con el reglamento de grados y títulos de nuestra universidad, refleja los siguientes capítulos:

Capítulo I Problema de Investigación. En este capítulo se identifica y expone el problema de nuestro estudio, considerando que el hecho de lograr que los subordinados tengan un buen desempeño se vuelve deseable para que la organización pueda alcanzar el éxito y sus objetivos; teniendo en cuenta que la productividad y el liderazgo son esenciales para lograr este éxito con estilos de liderazgo influyendo significativamente en el desempeño y la satisfacción de los empleados. A raíz de lo mencionado planteamos el problema de investigación a nivel general y específicos lo que nos lleva a plantear objetivos debidamente justificadas y limitadas según su naturaleza.

Capítulo II Marco Teórico de la Investigación. En este capítulo sustentamos con diversos antecedentes y conceptos actualizados nuestras variables (Liderazgo transformacional y Desempeño laboral), así mismo presentamos nuestras principales definiciones, formulamos las hipótesis e identificamos las variables e indicadores de nuestra investigación.

Capítulo III Metodología y Técnicas de la Investigación. En este capítulo detallamos el diseño utilizado en la investigación, la población y muestra, y del mismo modo los instrumentos de recolección de datos para nuestro estudio. También describimos la selección, validación y confiabilidad de estos instrumentos, el tratamiento estadístico y la orientación ética correspondiente.

Capítulo IV Análisis e Interpretación de Datos. En este capítulo se describe el trabajo de campo y el procesamiento de los resultados utilizando el software estadístico SPSS 27 y Excel para Windows 10. Para la prueba de hipótesis se emplea la correlación de Pearson, seguido del análisis de resultados.

Esta investigación concluye con la presentación de conclusiones y recomendaciones que derivan del estudio, los mismos esperamos sean consideradas por la autoridad correspondiente.

ÍNDICE

| | |
|------------------|--|
| DEDICATORIA | |
| AGRADECIMIENTO | |
| RESUMEN | |
| ABSTRACT | |
| INTRODUCCIÓN | |
| ÍNDICE | |
| ÍNDICE DE TABLAS | |

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

| | | |
|--------|---|---|
| 1.1. | Identificación y determinación del problema | 1 |
| 1.2. | Delimitación de la Investigación | 3 |
| 1.2.1. | Delimitación Espacial..... | 3 |
| 1.2.2. | Delimitación Temporal..... | 3 |
| 1.2.3. | Delimitación Social..... | 3 |
| 1.3. | Formulación del Problema..... | 3 |
| 1.3.1. | Problema General..... | 3 |
| 1.3.2. | Problemas Específicos | 3 |
| 1.4. | Formulación de Objetivos..... | 4 |
| 1.4.1. | Objetivo General..... | 4 |
| 1.4.2. | Objetivos Específicos..... | 4 |
| 1.5. | Justificación de la Investigación | 5 |
| 1.5.1. | Justificación Práctica | 5 |
| 1.5.2. | Justificación Teórica..... | 5 |
| 1.6. | Limitaciones de la Investigación | 5 |

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

| | | |
|------|------------------------------|---|
| 2.1. | Antecedentes de Estudio..... | 7 |
|------|------------------------------|---|

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1.1. | Antecedentes Internacionales | 7 |
| 2.1.2. | Antecedentes Nacionales | 9 |
| 2.2. | Bases teóricas – científicas | 10 |
| 2.1.1. | Liderazgo | 10 |
| 2.2.1. | Teorías del Liderazgo..... | 12 |
| 2.2.2. | Estilo de Liderazgo y Dimensiones | 16 |
| 2.2.3. | Cualidades del Líder | 18 |
| 2.2.4. | Desempeño Laboral..... | 20 |
| 2.2.5. | Importancia del Desempeño Laboral | 21 |
| 2.2.6. | El desempeño Laboral y el Liderazgo | 22 |
| 2.2.7. | Dimensiones del Desempeño Laboral | 24 |
| 2.3. | Definición de Términos Básicos..... | 26 |
| 2.3.1. | Liderazgo | 26 |
| 2.3.2. | Liderazgo transformacional..... | 26 |
| 2.3.3. | Desempeño laboral..... | 26 |
| 2.3.4. | Rendimiento Laboral..... | 26 |
| 2.3.5. | Productividad Laboral | 27 |
| 2.3.6. | Compromiso Organizacional..... | 27 |
| 2.3.7. | Clima Organizacional..... | 27 |
| 2.3.8. | Comportamiento de Ciudadanía Organizacional..... | 27 |
| 2.3.9. | Cultura Organizacional | 28 |
| 2.4. | Formulación de Hipótesis | 28 |
| 2.4.1. | Hipótesis General | 28 |
| 2.4.2. | Hipótesis Específicas..... | 28 |
| 2.5. | Identificación de Variables | 29 |
| 2.5.1. | Variable 1..... | 29 |
| 2.5.2. | Variable 2..... | 29 |
| 2.6. | Definición Operacional de Variables e Indicadores | 30 |

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1. | Tipo de Investigación..... | 34 |
| 3.2. | Nivel de Investigación..... | 34 |
| 3.3. | Métodos de Investigación..... | 34 |
| 3.4. | Diseño de Investigación | 35 |
| 3.5. | Población y Muestra | 35 |
| | 3.5.1. Población..... | 35 |
| | 3.5.2. Muestra..... | 36 |
| 3.6. | Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 36 |
| | 3.6.1. Técnica..... | 36 |
| | 3.6.2. Instrumento..... | 37 |
| 3.7. | Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación ... | 37 |
| | 3.7.1. Selección de los Instrumentos de Investigación..... | 37 |
| | 3.7.2. Validación de los Instrumentos de Investigación | 37 |
| | 3.7.3. Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación..... | 37 |
| 3.8. | Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos..... | 39 |
| 3.9. | Tratamiento Estadístico | 39 |
| | 3.9.1. Estadística Descriptiva..... | 39 |
| | 3.9.2. Estadística Inferencial..... | 39 |
| 3.10. | Orientación ética, filosófica y epistémica | 40 |

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

| | | |
|------|---|----|
| 4.1. | Descripción del Trabajo de Campo..... | 41 |
| 4.2. | Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados | 41 |
| 4.3. | Prueba de hipótesis..... | 51 |
| | 4.3.1. Hipótesis General | 51 |
| | 4.3.2. Hipótesis Específica 1..... | 52 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 4.3.3. Hipótesis Especifica 2..... | 53 |
| 4.3.4. Hipótesis Especifica 3..... | 55 |
| 4.3.5. Hipótesis Especifica 4..... | 56 |
| 4.3.6. Hipótesis Especifica 5..... | 57 |
| 4.4. Discusión de resultados | 58 |
| CONCLUSIONES | |
| RECOMENDACIONES | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: Variable 1: Liderazgo transformacional | 30 |
| Tabla N° 2: Variable 2: Desempeño laboral | 32 |
| Tabla N° 3: Criterios de interpretación de los resultados del Alfa de Cronbach..... | 38 |
| Tabla N° 4: Resultado de confiabilidad: Variable Liderazgo Transformacional..... | 38 |
| Tabla N° 5: Resultado de confiabilidad: Variable Desempeño Laboral..... | 39 |
| Tabla N° 6: Nivel de Liderazgo transformacional..... | 42 |
| Tabla N° 7: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (atributos) | 43 |
| Tabla N° 8: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (comportamientos)..... | 44 |
| Tabla N° 9: Nivel de la dimensión Motivación inspiracional | 45 |
| Tabla N° 10: Nivel de la dimensión Estimulación intelectual | 46 |
| Tabla N° 11: Nivel de la dimensión Consideración individualizada | 47 |
| Tabla N° 12: Nivel del Desempeño Laboral | 48 |
| Tabla N° 13: Nivel de la dimensión Desempeño de tareas | 48 |
| Tabla N° 14: Nivel de la dimensión Desempeño contextual..... | 49 |
| Tabla N° 15: Nivel de la dimensión Comportamiento laboral contraproducente..... | 50 |
| Tabla N° 16: Correlación entre Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral | 51 |
| Tabla N° 17: Interpretación de la correlación..... | 52 |
| Tabla N° 18: Correlación entre la dimensión influencia idealizada (atributos) y el desempeño laboral..... | 53 |
| Tabla N° 19: Correlación entre la dimensión la influencia idealizada (comportamientos)y el desempeño laboral | 54 |
| Tabla N° 20: Correlación entre la dimensión motivación inspiracional y el desempeño laboral | 55 |
| Tabla N° 21: Correlación entre la dimensión estimulación intelectual y el desempeño laboral | 56 |

| | |
|--|----|
| Tabla N° 22: Correlación entre la dimensión consideración individualizada y el desempeño laboral..... | 57 |
|--|----|

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura N° 1: Una mirada clásica del liderazgo..... | 12 |
| Figura N° 2: Diseño correlacional de variables..... | 35 |
| Figura N° 3: Nivel de Liderazgo transformacional..... | 42 |
| Figura N° 4: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (atributos) | 43 |
| Figura N° 5: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (comportamientos)..... | 44 |
| Figura N° 6: Nivel de la dimensión Motivación inspiracional..... | 45 |
| Figura N° 7: Nivel de la dimensión Estimulación intelectual | 46 |
| Figura N° 8: Nivel de la dimensión Consideración individualizada | 47 |
| Figura N° 9: Nivel del Desempeño Laboral..... | 48 |
| Figura N° 10: Nivel de la dimensión Desempeño de tareas | 49 |
| Figura N° 11: Nivel de la dimensión Desempeño contextual | 49 |
| Figura N° 12: Nivel de la dimensión Comportamiento laboral contraproducente | 50 |

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Las empresas y las organizaciones buscan efectividad en los procesos que ejecutan. Generalmente el éxito empresarial es un reto fundamental para lograr el desarrollo económico (Ndubisi et al., 2021). Por su parte, las organizaciones sin fines de lucro también ambicionan lograr objetivos específicos, que no necesariamente se relacionan con la rentabilidad monetaria, y para ello es necesario que los procesos que involucran sean efectivos. Martínez-Martínez et al. (2017), menciona que A nivel mundial el éxito es fundamental para todo tipo de organizaciones y se cimenta en la capacidad estructural de abrazar enfoques gerenciales dinámicos, y conseguir recursos y capacidades intangibles. En ese sentido, podría decirse que la productividad de una organización se convierte en un indicador de la capacidad para prosperar, que tiene una empresa, en un entorno competitivo.

En la misma línea, las investigaciones muestran que el liderazgo es esencial para lograr los objetivos organizacionales, mantener la competitividad y ayudar en la alineación de los recursos que se poseen y los subordinados (Fiaz et al., 2017). Además, Los avances teóricos modernos y la investigación empírica han demostrado que los estilos de liderazgo tienen un impacto

significativo en la productividad, que involucra el desempeño individual, la ciudadanía organizacional, la satisfacción y el rendimiento de la organización (Aboramadan y Dahleez, 2020; Tian et al., 2020). Es decir, mediante el liderazgo se logra conectar los objetivos que la organización ambiciona, con los trabajadores que brindan su fuerza laboral para el cumplimiento de estas. Por tanto, para asegurar un futuro mejor para sus empresas, los líderes administran los recursos organizacionales y crean y ponen en práctica estrategias útiles que mejoran el desempeño y los resultados de la estructura interna de la empresa (Para-González et al., 2018).

En ese sentido, la relación entre los gerentes y el personal se considera un arma poderosa para una organización. La teoría del vínculo social (SBT) proporciona un punto de vista muy amplio, teniendo en cuenta cómo el respeto y el vínculo energizan a ambas partes, crean conexiones diádicas, aumentan la productividad e involucran a los trabajadores en los objetivos organizacionales, mejorando así el rendimiento (Qalati et al., 2022).

Considerando las investigaciones previas sobre el tema; el liderazgo transformativo es un estilo de liderazgo que ha sido investigados ampliamente en relación con el desempeño laboral (Advani, 2015; Baltaci et al., 2012; Riaz y Haider, 2010). Investigaciones anteriores han demostrado una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los empleados (Al-Amin, 2017, Mangkunegara y Miftahuddin, 2016). Almutairi (2016) encontró que existe un factor mediador entre ambas variables: el compromiso organizacional que nace en los subordinados y son motivados por el líder.

En ese sentido, lograr que los subordinados tengan un buen desempeño se vuelve deseable para que la organización pueda cumplir con sus objetivos y metas; y al ver que el liderazgo impacta en el rendimiento de los subordinados,

se vuelve importante estudiar ambos factores para poder evaluar la efectividad de los procesos internos de las organizaciones y la productividad que tienen.

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

La investigación se realizará en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el cual se ubica en el distrito de Yanacancha de la provincia de Pasco.

1.2.2. Delimitación Temporal

La duración de la investigación estará enmarcada en el año 2023.

1.2.3. Delimitación Social

Involucra al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿De qué manera se relacionan los tipos de liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?

1.3.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?
- b. ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?
- c. ¿Cómo se relaciona la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?

- d. ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?
- e. ¿Cómo se relaciona la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?

1.4. Formulación de Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el tipo de relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar la relación entre influencia la idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- b. Conocer la relación entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- c. Establecer la relación entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- d. Precisar la relación entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- e. Reconocer la relación entre la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Práctica

La presente investigación brindará líneas claras de la relación del liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores, lo que ayuda a identificar qué factores son importantes para mejorar los procesos internos de las organizaciones. Asimismo, servirá de base para estudios futuros sobre el liderazgo, el desempeño o temas relacionados con la productividad organizacional.

1.5.2. Justificación Teórica

La presente investigación contribuirá con la data de estudios que investigan la relación del liderazgo con el desempeño laboral, pero desde la perspectiva de una organización sin fines de lucro que brinda servicios administrativos en contexto universitario. Gracias a ello, se identificará si dentro de este contexto hay un impacto del liderazgo en el desempeño o tendrá ciertas variaciones. Por otro lado, permite que los individuos que poseen altos cargos consideren el valor del liderazgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como otros investigadores y personas interesados en el tema.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Entre las limitaciones culturales están las formas de relacionarse de líderes y subordinados, dependiendo de la cultura, ciertos patrones de conducta son más normalizados que otros, y esto puede influir en el impacto que cierto tipo de liderazgo tenga sobre sus trabajadores. Al realizarse esta investigación en un contexto específico, los resultados pueden no ser completamente generalizables a otras culturas.

Por otro lado, el tiempo también viene a ser una limitación debido a los plazos establecidos para desarrollar esta investigación. Asimismo, la

disponibilidad de tiempo que los trabajadores tengan para poder responder los cuestionarios puede ser reducida considerando sus horarios de trabajo.

Seguidamente, ciertas organizaciones pueden ser reacias para permitir un estudio a sus subordinados, debido a razones de confidencialidad. Esto puede dificultar la recopilación de datos o también puede limitar el tipo de información que pueda ser dispuesta a los investigadores.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Qalati et al. (2022), investigaron cómo la productividad de las PYME nace del desempeño del empleado cuando mediante el liderazgo eficiente se promueve un el trabajo voluntario entre los subordinados. Este documento evalúa el impacto del comportamiento de ciudadanía organizacional y el liderazgo transformacional en 405 empleados de PYME paquistanés en términos de involucrarlos en trabajo voluntario que, en última instancia, mejora el desempeño; esto ayuda al crecimiento nacional e internacional de las PYME. El estudio actual se suma al cuerpo de conocimiento al explorar el papel mediador del comportamiento de ciudadanía organizacional y ofrece nuevas perspectivas sobre cómo examinar tanto el comportamiento de ciudadanía organizacional como el liderazgo transformacional.

Asimismo, Eliyana, Ma'arif y Muzakki (2019) en su investigación la variable del liderazgo transformacional y cómo afecta el rendimiento laboral de los líderes de nivel medio en Pelabuhan Indonesia III Inc. En este estudio, 30 encuestados, o el 75% de la población, fueron empleados como muestras. Para reducir cualquier malentendido entre los encuestados y el investigador, se

utilizaron cuestionarios para recopilar datos de los encuestados. Según este estudio, el liderazgo transformacional afecta significativa y directamente el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Sin embargo, encuentran que el liderazgo transformacional no puede afectar directamente el desempeño laboral o tener un impacto importante en él cuando está influenciado por el compromiso organizacional.

Finalmente, Buil, Martínez y Matute (2019), en su estudio, analizan los procesos subyacentes y las circunstancias limitantes que explican el vínculo entre el desempeño de los trabajadores de primera línea y el liderazgo transformacional. Se examina específicamente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral y los comportamientos de ciudadanía dirigidos por la organización, así como los roles mediadores de la identificación organizacional y el compromiso laboral. También investiga si el impacto del liderazgo transformador en la identificación y el compromiso es moderado por la personalidad proactiva. Se utilizó una regresión de mínimos cuadrados parciales para examinar los datos de 323 empleados de hotel de primera línea. Los resultados demuestran que el compromiso solo media parcialmente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, pero la identificación y el compromiso median completamente la relación entre el liderazgo transformacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional. Los resultados muestran que la identificación y el compromiso tienen un efecto de mediación secuencial en el desempeño del trabajador. Finalmente, la investigación demuestra que una personalidad proactiva mejora el impacto del liderazgo en el compromiso y la identificación. El estudio informa a los directores de hotel de las razones y condiciones que influyen en el desempeño del personal.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Suna Ttito, Febres Huamani y Turpo Pineda (2022) presentaron un estudio que tiene como objetivo “Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en la empresa Consorcio Vial Sur Perú, 2022”. Para ello, realizó un estudio de tipo correlacional con un diseño no experimental de corte transversal, utilizando como muestra a 140 trabajadores. A ellos se les administró un cuestionario de liderazgo transformacional compuesto por 27 preguntas con cinco posibles respuestas en escala de Likert, y se examinó tanto la validez como la confiabilidad del cuestionario (alfa de Cronbach de 0,977). Los resultados muestran que existe una excelente conexión moderada entre las dos variables investigadas, con $Rho=0,489$ (nivel de correlación) y $p=0,041$ inferior a 0,05. La muestra del estudio, que estuvo conformada por 140 empleados, también sugiere que se encuentra a nivel de proceso. De acuerdo con Chiavenato (2007), quien es mencionado por Chávez (2014), el desempeño laboral es la forma en que un empleado se comporta cuando persigue metas.

Por su lado, Hinojosa Saire (2022) se planteó la pregunta: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019? La investigación es necesaria porque trata de identificar los procesos que impulsan la productividad de los miembros del equipo cuando se implementa adecuadamente el liderazgo transformacional. El objetivo fue conocer el desempeño laboral del personal del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, en materia de liderazgo transformador. La hipótesis alternativa incluía confirmar si existía una conexión entre el liderazgo transformador y el desempeño de los empleados en la sede El Polo del Banco de Crédito del Perú. Un coeficiente alfa de Cronbach de 0,924 para el cuestionario de liderazgo transformacional y 0,849 para el otro instrumento mostró que era muy confiable. Los resultados mostraron

una fuerte asociación entre el liderazgo transformador y el desempeño laboral en la sucursal del Banco de Crédito del Per en El Polo ($\rho=0.737$, $\text{Sig.}=0.007$).

Finalmente, Aragonéz Medrano y Changanáqui Arias (2020) tuvieron como El objetivo de su estudio determinar, para el 2019, si el liderazgo transformacional tiene impacto en la productividad de los empleados de las empresas de servicios de auditoría en Lima Metropolitana. El diseño de la investigación es transversal, correlacional y de naturaleza no experimental. simple. De manera similar, se utiliza la metodología de recopilación de datos cuantitativos. Se creó una encuesta tipo Likert para medir cuánto valoraban los empleados los dos factores en estudio y sus características relativas. La confiabilidad del mencionado instrumento se evaluó mediante el Alfa de Cronbach (0.972), y se utilizó juicio de expertos para validarlo. Utilizando el método de muestreo aleatorio simple, se seleccionó como muestra a 340 trabajadores de una población de 2912 trabajadores. El Coeficiente de Correlación de Spearman ($\rho = 0.765$) y el Coeficiente de Determinación ($R^2 = 0.533$) indican que los empleados de las empresas de servicios de auditoría en Lima Metropolitana creen que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la productividad laboral.

2.2. Bases teóricas – científicas

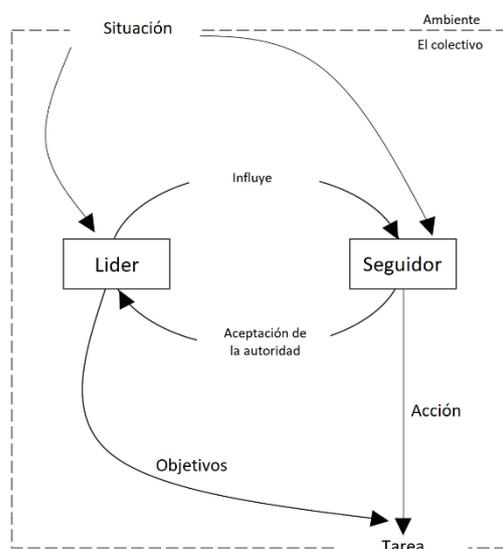
2.1.1. Liderazgo

A lo largo del tiempo diferentes autores se han acercado al liderazgo y tratado de conceptualizarlo. Según Stogdill (1948), el liderazgo se refiere a la relación de influencia entre la alta dirección y los subordinados que desean cambios genuinos y resultados que representen un objetivo en común. En otras palabras, el liderazgo es el acto de establecer un propósito o dirección para una persona o grupo de personas e inspirarlos a avanzar con él o ella en esa dirección, en el que la competencia y compromiso incondicional se vuelven fundamentales. Shackleton (1995) explicó que el liderazgo vendría a ser una

técnica mediante la cual un individuo influye en los miembros de la organización hacia el logro de las metas establecidas. Así, en general se puede establecer que el liderazgo viene a ser el medio o habilidad que una persona o un grupo de ellas tienen para poder motivar, influir y direccionar a los subordinados o miembros de un equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas y aceptadas por el grupo. En ese sentido Lok et al. (2005) mencionan que el liderazgo juega un papel importante en la formación y el mantenimiento de la cultura organizacional.

Existen diferentes perspectivas del liderazgo, se puede hablar de ella en función al mismo líder y las cualidades que posee, en función a su relación con los subordinados y también respecto a las situaciones a las que enfrenta. Tipurić (2022) menciona que según la ontología tradicional, los siguientes factores y relaciones pueden ser utilizados para explicar el fenómeno del liderazgo: (1) las circunstancias particulares en las que es necesario (colectivo y entorno); (2) la autoridad del líder y otros rasgos propios de él; (3) la aceptación de la autoridad por parte de los miembros del colectivo (un sentido de conexión u obediencia); (4) la influencia del líder sobre el seguidor (mecanismos de influencia directa e indirecta); y (5) conexión y alineación con las metas para poder realizar una tarea y lograr los mejores resultados posibles en una situación dada. Esto se puede ver representado en la Figura N° 1.

Figura N° 1: Una mirada clásica del liderazgo



Nota. Adaptado de *A Classical view of leadership* [Imagen], por Tipurić, 2022.

2.2.1. Teorías del Liderazgo

Como se mencionó, hay varias formas de enfocar el liderazgo, de la cual parten diferentes teorías como la teoría de los rasgos, teoría del comportamiento, teoría situacional. La teoría de los rasgos refiere a identificar las características de la personalidad que hacen de una persona un buen líder, y este se vuelve el objetivo de la teoría de los rasgos. Según Allport (1937), la organización dinámica de los sistemas psicofísicos dentro del individuo determina sus ajustes particulares al entorno. Es decir, son las cualidades innatas que tiene un líder y que pueden adaptarse al ambiente y la situación.

Según la investigación de Allport (1937), la personalidad de una persona se compone de una amplia gama de elementos basados en tres dimensiones, tales como (1) los rasgos cardinales, que son los rasgos más destacados a lo largo de la vida de una persona, (2) los rasgos centrales, que son los rasgos que componen la personalidad, y (3) los rasgos secundarios, que son rasgos relacionados con la actitud y surgen en circunstancias particulares.

Numerosos estudios se han realizado en un esfuerzo por determinar las cualidades que debe tener un líder. Aunque algunos estudios sugieren que las cualidades de la personalidad están vinculadas al liderazgo; es decir, uno nace con estas dotes y no pueden ser aprendidas, el tema aún está en debate. Foley (2013) afirma que los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes han sido tradicionalmente objeto de un extenso debate. Así, se afirma que la personalidad es aquello que indica lo que hará una persona cuando se encuentre en una determinada situación. Kirpatrick y Locke (1996) afirman que los rasgos clave del líder lo ayudan a adquirir habilidades, formular una visión organizacional y un plan efectivo para perseguir dicha visión, aunque no está claro como atribuir todo el éxito a un cierto rasgo de personalidad.

En ese sentido, la teoría de rasgos busca identificar los rasgos de un individuo, relacionado con su personalidad, que lo vuelven un líder nato. Según Foley (2013) para la teoría de rasgos, en esencia, los líderes son donde comienza y termina el estudio de las cualidades. Para que los líderes hayan alcanzado las posiciones que ocupan, se utilizan como punto de partida juicios sobre quiénes son, qué deben ser y qué deben hacer. Es fundamentalmente un estudio empírico de las características observables de los líderes que producirá generalizaciones sobre las características que están más estrechamente relacionadas con la presencia y el desempeño del liderazgo. Además, al centrarse en componentes específicos, el análisis de rasgos proporciona un método para acceder a una amplia gama de datos de liderazgo y condensarlos en piezas manejables, lo que permite el estudio sistemático de varios estilos de liderazgo y los requisitos para realizar tareas de liderazgo (Foley, 2013). La premisa de que los líderes son diferentes de los seguidores y que el objetivo analítico del ejercicio es identificar aquellos rasgos que los distinguen de la multitud es algo que el análisis de rasgos frecuentemente lleva consigo cuando se embarca en esta ruta lateral de investigación.

Además, se puede establecer que el motivo de la búsqueda de rasgos de personalidad es establecer un marco de referencia para el liderazgo; es decir, aquellas características que justifican un determinado comportamiento. No obstante, esto ha sido grandemente debatido por la ambigüedad y diferencias de los rasgos encontrados en diferentes estudios (Foley, 2013).

Por otro lado, respecto a la teoría del comportamiento, Kurt Lewin (citado por Koontz y Wehrich, 1998) de la Universidad de Iowa y sus colegas, estuvieron entre los pioneros en el campo de la investigación del liderazgo basado en el comportamiento. La investigación realizada por Lewin y colaboradores, según Koontz y Wehrich (1998), nos permitió identificar tres estilos de gestión o liderazgo: autoritario o autocrático, democrático o participativo y laissez-faire o políticas laxas. Además, los estilos generalmente retratan a un jefe centrado en el poder, dirigiendo los procesos de trabajo, tomando decisiones autónomas y limitando la participación de su equipo. Además, las filosofías de liderazgo presentadas a lo largo del tiempo se han considerado como liderazgo tradicional en un entorno comercial. En términos de otras investigaciones, se realizaron estudios de liderazgo después de la Segunda Guerra Mundial y encontraron que algunos roles eran más efectivos que otros. El objetivo de estos era determinar qué hizo que algunos líderes tuvieran más éxito que otros. Y así sucedió que la gente empezó a centrarse en las acciones del líder en lugar de en quién es en realidad.

En otras palabras, los modelos de comportamiento se basan en identificar una forma particular de liderar, o lo que se llega a llamar estilos de liderazgo, que incluye los valores del grupo, los diferentes tipos de conducta y la forma en que el líder interactúa con los seguidores. Aquí también nace el concepto de liderazgo transformacional, que ha sido investigada de forma extendida (Qalati, 2022; Advani, 2015). Otros estilos incluyen al liderazgo

transaccional, carismático, liderazgo auténtico y modelos de liderazgo de servicio.

En ese sentido, dado que el enfoque principal de esta teoría está en lo que hacen los líderes para llevar a cabo sus funciones, se cree que un buen liderazgo es algo que se puede aprender y desarrollar en lugar de algo innato.

En tercer lugar, se tiene la teoría situacional. Esta idea sostiene que el liderazgo es necesario en todas las circunstancias. Según Stoner et al. (1998), los enfoques de rasgos y comportamiento mostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo, la cultura organizacional y la naturaleza de las tareas. En otras palabras, no se descubrió en los líderes ninguna característica o estilo de liderazgo que sea apropiado para cualquier circunstancia. Además, es preocupante establecer si son las tareas o las relaciones las que motivan un estilo. Por ello, Fiedler crea un test que evalúa el estilo de gestión y liderazgo de los líderes en cuanto a la consecución de objetivos y la orientación hacia las relaciones, ya sea con su equipo de trabajo o con otros compañeros de trabajo. Fiedler (1995) describe tres aspectos de la situación de liderazgo, a saber: (1) Una posición de poder es cuando una persona tiene la autoridad para ordenarle a su equipo que haga algo, (2) Una estructura de tareas es cuando una persona tiene la capacidad de hacer que su equipo comprenda y acordar sus objetivos, y (3) las relaciones entre líderes y seguidores son las más cruciales ya que permiten el control organizacional sobre el ejercicio de la autoridad posicional y la definición de deberes específicos.

En este sentido, el líder utilizará diferentes habilidades, talentos o características según el escenario, su grupo de trabajo, las metas a cumplir o la propia cultura corporativa. En otras palabras, en lugar de servir como la solución final, los estilos de liderazgo discutidas anteriormente se convierten en una gama de alternativas que cada líder debe decidir en función de la situación para

maximizar sus posibilidades de alcanzar o mantener un estatus de liderazgo exitoso. De acuerdo con dicho marco, el liderazgo no es solo una noción ambigua, sino también una colección flexible de comportamientos que sugieren que los líderes individuales pueden necesitar adaptar sus estilos en respuesta a las situaciones cambiantes en las que se encuentran (Foley, 2013).

2.2.2. Estilo de Liderazgo y Dimensiones

Con el fin de promover el aprendizaje, el intercambio de conocimientos con los empleados y la transferencia de conocimientos a los miembros del personal utilizando enfoques apropiados en una variedad de escenarios, la alta dirección tiende a ver el liderazgo como un objetivo clave. Como se mencionó anteriormente, se presentan diferentes estilos de liderazgo, de los cuales destaca el liderazgo transformacional.

La idea detrás del liderazgo transformacional es que las habilidades de liderazgo se pueden adquirir o aprender (Hetland y Sandal 2003), no solo por el líder, sino también por los subordinados. Más importante aún, hay mucha evidencia (Avolio y Yammarino, 2013; Avolio y Bass, 1995) que sugiere que el liderazgo transformacional promueve mayores niveles de desempeño individual. Por ejemplo, los altos ejecutivos de Federal Express que fueron evaluados como líderes transformacionales obtuvieron un desempeño superior, según Ilies et al. (2006). El impacto esencial de este estilo de liderazgo en los logros de desarrollo organizacional, además, puede utilizarse para explicar cómo cada tipo de comportamiento del líder afecta cada tipo de variable mediadora y resultado, fortaleciendo esta teoría de liderazgo de Bass y Avolio (1955).

Se puede argumentar que, como muestra la discusión anterior, los líderes transformacionales se caracterizan con frecuencia como defensores de la organización que gestionan los cambios, inician iniciativas novedosas e inspiran a los miembros de la organización. Estas personas fomentan la confianza, la fe y la creencia en sí mismos, sus objetivos y sus obras por su

propio carisma. La prensa gerencial popular suele exaltar las cualidades de estos líderes carismáticos, pero también puede haber aspectos negativos en este estilo de liderazgo.

Avolio y Bass (2004) establecen cinco dimensiones sobre el liderazgo transformacional. Primero el líder genera confianza, y es conocido por Liderazgo con Influencia Idealizada – Atributos. Aquí se aprecia la frecuencia con la que los líderes generan confianza, inspiran poder y orgullo, y van más allá de sus propios intereses individuales por el bienestar de sus seguidores. En esencia, se mide cómo los líderes establecen un sentido de confianza y admiración en su equipo, actuando como modelos a seguir que inspiran a otros a través de su comportamiento y acciones.

Segundo, el líder actúa con Integridad, y formalmente se denomina Liderazgo con Influencia Idealizada – Comportamientos. Aquí se evalúa la frecuencia con la que los líderes actúan con integridad, hablan sobre sus valores y creencias, se centran en una visión deseable y consideran las consecuencias morales y éticas de sus acciones. Aquí, se evalúa cómo los líderes ejemplifican la integridad en sus acciones diarias y cómo comunican sus valores de manera coherente, lo que puede influir en la confianza y el respeto de sus seguidores.

Tercero, el líder anima a los demás, conocido como Motivación Inspiradora. Esta escala evalúa la frecuencia con la que los líderes motivan a los demás al proporcionar significado y desafío en el trabajo de sus seguidores. Aquí se ve cómo los líderes inspiran y motivan a su equipo, transmitiendo una visión inspiradora y brindando un propósito que trasciende las tareas diarias.

En cuarto lugar, está como el líder fomenta el pensamiento innovador, o lo que formalmente se conoce como estimulación intelectual. Esta dimensión analiza la frecuencia con la que los líderes estimulan la innovación y la creatividad en su equipo. Se mide cómo los líderes desafían a sus seguidores a cuestionar suposiciones, replantear problemas y abordar situaciones antiguas

de formas nuevas y originales, fomentando así un entorno propicio para la generación de nuevas ideas.

Finalmente, se encuentra que el líder capacita y busca el desarrollo a las personas (Consideración Individual). Esta escala evalúa la frecuencia con la que los líderes atienden las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo de cada seguidor, actuando como entrenadores o mentores. Se mide cómo los líderes muestran interés en el progreso personal y profesional de sus seguidores, brindando orientación y apoyo personalizado para fomentar su crecimiento.

2.2.3. Cualidades del líder

Como se mencionó anteriormente, hay bastante debate sobre cuáles son las cualidades que todo líder debe tener. Así que se mencionarán algunas de las cualidades que se han ido identificando por diferentes autores.

Stogdill (1974) enumera las siguientes diez características de los líderes efectivos: (1) impulso por la rendición de cuentas y la realización de tareas; (2) vigor y persistencia en la búsqueda de objetivos; (3) asunción de riesgos y originalidad en la resolución de problemas; (4) impulso para ejercer la iniciativa en situaciones sociales; (5) confianza en sí mismo y sentido de identidad personal; (6) disposición a aceptar las consecuencias de la decisión y la acción; (7) disposición para absorber el estrés interpersonal; (8) disposición a tolerar la frustración y la demora; y (9) capacidad de influir en el comportamiento de otras personas, y (10) habilidad para reestructurar los sistemas de interacción social para lograr el propósito en cuestión.

Según Northouse (2010), los líderes principales poseen las siguientes cinco cualidades por encima de todo lo demás: (1) habilidades intelectuales, que incluyen habilidades verbales, perceptivas y de razonamiento; (2) confianza en sí mismo, que se muestra en el respeto por uno mismo, la seguridad en sí mismo y una fuerte creencia de que uno es capaz de lograr metas; (3) determinación

orientada a la acción; (4) integridad, que incluye la honestidad y la confianza que uno inspira; y (5) sociabilidad, o la propensión a buscar y crear relaciones sociales cómodas.

Por otro lado, a diferencia de los enfoques basados en rasgos, que categorizan a las personas según sus rasgos innatos, los enfoques basados en habilidades asumen que el liderazgo se puede desarrollar con el tiempo.

Katz (1955) sostiene que además de las habilidades de pensamiento abstracto, los líderes también requieren habilidades técnicas e interpersonales. La capacidad de resolver problemas nuevos y difíciles de forma creativa, las habilidades de juicio social (la capacidad de comprender a los individuos y los sistemas sociales), el conocimiento que permite el pensamiento analítico y sintético, y el desarrollo de estrategias para la acción adecuada en situaciones complejas son todas capacidades importantes que los líderes pueden mejorar. Estos talentos tienen un impacto directo en el resultado del liderazgo (qué tan bien el líder completó su tarea).

Asimismo, otros análisis han intentado brindar más claridad al expandir la red una vez más y apretar la malla. El examen de Gardner (1989) de numerosas empresas y líderes norteamericanos proporciona una ilustración de los resultados que podría producir dicho análisis. Gardner (1989) llegó a la conclusión de que ciertos rasgos o características mostraban que un líder en una circunstancia podía liderar en otra. Estos incluyen: Vitalidad física y resistencia, inteligencia y juicio orientado a la acción, ganas de aceptar la responsabilidad, competencia de tarea, comprensión de los seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de logro, capacidad para motivar a las personas, coraje y resolución, integridad, decisión, confianza automática, asertividad; y finalmente, adaptabilidad/flexibilidad.

Estas listas de rasgos proporcionan detalles adicionales, pero también lo hacen al incluir categorías que con frecuencia están mal definidas y sujetas a

desacuerdo. Por ejemplo, muchos de estos rasgos carecen de una evaluación objetiva y, en cambio, se centran en la interpretación subjetiva. Considerando el estudio de Gardner (1989) queda claro que la lista contiene una variedad de comportamientos, desde habilidades particulares hasta perspectivas y temperamentos particulares. También incluye elementos de carácter e inteligencia. En un estudio más detallado, queda claro que estos rasgos enumerados generalmente siempre se representan como buenas virtudes o, al menos, categorías neutrales, en lugar de ser solo atributos hechos por observadores a los líderes (que siguen siendo muy discutibles debido a su naturaleza subjetiva). Además de agregar una superposición de cualidades éticamente aceptables. Pero no deja de eliminar otros tipos de prácticas que tal vez no entre en lo ético o neutral.

2.2.4. Desempeño Laboral

Según ciertas teorías, el desempeño laboral de una persona es una etapa de realización que resulta de su empleo. El apoyo organizacional, la capacidad de gestión o la productividad y el trabajo de cada empleado tienen un impacto significativo en el desempeño de una empresa a nivel de productividad. Es aquí donde a cada nuevo empleado se le asigna una de varias responsabilidades (Simanjuntak, 2002, citado por Qalati, 2022). El desempeño, según Abubakar et al. (2019), se refiere al trabajo y sus resultados, así también como lo que se debe hacer y cómo hacerlo. El desempeño también ha sido definido como la capacidad de una persona para llevar a cabo tareas que promuevan las competencias clave de una organización.

Muchos investigadores han analizado el desempeño de los empleados como una construcción; por ejemplo, según Goleman (2018), los empleados no deberían tener planes de abandonar la empresa, ya que son la fuente de que se incremente el desempeño del empleado, o EP por su traducción en inglés *employee performance*.

Según Simanjuntak (citado por Elinaya et al., 2019), el desempeño es una etapa en el proceso de realizar una tarea en particular. Implica que el desempeño laboral de una persona es una etapa en su carrera como empleado de una organización. El apoyo organizacional, la eficacia de la gestión y el desempeño laboral de cada empleado son los tres factores principales que tienen el mayor impacto en el desempeño de una organización en su trabajo (Simanjuntak, 2011, citado por Elinaya et al., 2019). Cada unidad de una organización tiene varias divisiones y hay personas en cada división. A diferencia de esto, el rendimiento laboral, según Rivai et al. (citado por Elinaya et al., 2019), trata sobre el trabajo y los resultados de ese trabajo, así como sobre qué hacer y cómo lograrlo. Mientras que Santos et al. (2018) definió el desempeño laboral como la capacidad de un individuo para participar en tareas que promuevan la base técnica de la empresa.

2.2.5. Importancia del Desempeño Laboral

Los empleados son el activo más valioso de una empresa, ya que tienen un impacto significativo en su éxito y rentabilidad, afirman Afsana et al. (2016). Según Baten (2018), las iniciativas de capacitación y desarrollo ayudan a los empleados a mejorar su desempeño y motivación. Es necesario mejorar los sistemas de gestión del desempeño (PMS). Una forma de mejorar el sistema es seguir evaluándolo. Varios factores pueden tener un impacto en qué tan bien se ejecutan los programas de capacitación y desarrollo.

Los siguientes factores, en particular la percepción de los empleados, la percepción de la formación y la evaluación de las necesidades de formación, pueden utilizarse para medir la eficacia de la formación. Efendi, 2021 (citado por Gebrehiwot y Elantheraiyan, 2023) describió aspectos como el tipo de empleo que se evalúa, el propósito de la evaluación, el objeto de la evaluación que incluye el desempeño laboral y el carácter del empleado. La capacitación y el

desarrollo tienen un impacto favorable en el desempeño de las personas en la Fuerza de Defensa de Namibia, afirman Zemburuka y Dangarembizi (2020).

2.2.6. El desempeño Laboral y el Liderazgo

Por otro lado, el objetivo principal de toda empresa es aumentar el EP, y el liderazgo y el EP están relacionados (Ogbonna y Harris, 2000, citado por Qalati et al., 2022). La relación entre desempeño y liderazgo ha despertado mucho interés recientemente, según Thompson et al. (2021), para mejorar la justicia interaccional e influir en las actividades de los empleados con respecto a la consecución de los objetivos de la empresa, es crucial comprometerse con los líderes. (2021). Walumbwa et al. (2008) afirman que, al evaluar la PE, el camino-meta está conectado a una serie de habilidades laborales. Al celebrar reuniones periódicas con ellos y pedirles aportes, los líderes involucran a su personal, lo que aumenta la productividad del personal. De esta forma, la empresa puede potenciar la EP y dar más responsabilidad a los miembros de su equipo (Özaralli, 2003).

Los empleados que están contentos con sus gerentes están más dedicados a sus organizaciones. Los individuos o grupos pueden ser dirigidos por un líder para realizar tareas y elevar la moral entre la fuerza laboral. Como resultado, el estilo de liderazgo se considera un factor importante que influye en el desempeño de los empleados en el trabajo. Las metas individuales que están de acuerdo con los objetivos de la organización dan como resultado el compromiso organizacional, que inspira la lealtad y la productividad de los trabajadores.

En comparación con las grandes corporaciones, los empleados a menudo tienen un impacto más amplio y directo en los impactos a nivel organizacional en las PYMES (Blasi et al., 1996, citado por Qalati, 2022). Como resultado, su aporte puede afectar significativamente las operaciones y la productividad de sus negocios. El comportamiento de compromiso de los

empleados puede mejorar directamente el desempeño de las empresas porque la PE generalmente aborda dificultades profesionales y/o prácticas específicas (Cooke, 1994). Según Arthur y Aiman-Smith (2001), escuchar las opiniones de los empleados e involucrarlos en la toma de decisiones, el trabajo voluntario y la identificación de bienes o servicios puede impulsar la productividad operativa y la sostenibilidad financiera.

El EP permite que una PYME aplique el liderazgo, nueva información y compromiso laboral de manera efectiva. Los empleados poseen el conocimiento, la resolución de problemas y las habilidades gerenciales, así como la inspiración y la determinación que, cuando se aplican correctamente, pueden conducir a una mejora en el desempeño general (Cooke, 1994). En ocasiones, los empleados adquieren nuevas habilidades que pueden aprovechar para el negocio y el beneficio de los demás (Leonard y Sensiper, 1998). EP incluye adquisición de conocimientos, participación en cursos de formación, sustitución de puestos de trabajo y equipos de trabajo autónomos. Según Chan et al. (2021), la participación de los líderes mejora directamente el desempeño de las pymes en términos de productividad laboral, crecimiento de las ventas y éxito asociado. Estas participaciones hacen que los empleados sean competitivos y aumentan el compromiso de los líderes.

El liderazgo puede tener un impacto en qué tan bien se desempeñan y se comportan los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto en qué tan satisfechos están los empleados en el trabajo (Bass, 1997). Además, la mayoría de los estudios han sugerido una conexión entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores (Qalati et al., 2022). En los cuales se encontraron vínculos entre liderazgo transformacional y rendimiento, liderazgo transformacional y desempeño laboral; y, liderazgo transformacional y productividad, con una fuerte correlación entre ambas

variables. Según Dvir et al., 2002 (citado por Qalati et al., 2022), los procedimientos utilizados por el liderazgo facilitan el trabajo de los empleados.

2.2.7. Dimensiones del Desempeño Laboral

Debido a que es la única manera de caracterizar un fenómeno que difiere significativamente entre trabajos y a lo largo del tiempo (Sackett & Lievens, 2008), la definición de desempeño es bastante amplia. Sin embargo, todos están de acuerdo en que el rendimiento es multidimensional. Hay tres dominios principales de desempeño laboral (Sackett & Lievens, 2008): desempeño de tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. Aunque se han propuesto varias dimensiones, como el desempeño de la seguridad (Burke et al., 2002) y el desempeño adaptativo (Pulakos et al., 2000), estos tres dominios han sido el foco de la mayoría de las investigaciones. Cuando se toman en su conjunto, estas dimensiones ofrecen un enfoque comparativamente completo y frugal para el desempeño laboral total.

Definiremos cada una de estas dimensiones utilizando las definiciones de Rotundo y Sackett (2002). El desempeño de tareas, que es el primero, se define como comportamientos que contribuyen a la producción de un bien o la prestación de un servicio (Rotundo y Sackett, 2002). Se emplean marcos específicos del contexto, ya que es un desafío encontrar marcos generales para el desempeño de tareas porque se relaciona con tareas laborales fundamentales. Salgado y Cabal (2011), por ejemplo, crearon un sistema de evaluación del desempeño de los empleados públicos basado en el grado de responsabilidad. Solo el conocimiento técnico y la productividad (en términos de cantidad y calidad) se compartieron entre los puestos de alto y bajo nivel entre las cinco variables de desempeño de tareas. Koopmans et al. (2011), que cubrió indicadores de desempeño de tareas tales como realizar tareas laborales, mantener actualizado el conocimiento, trabajar con precisión y limpieza,

planificar y organizar y resolver dificultades, entre otros, fue un paso hacia el desarrollo de un marco general.

La segunda dimensión viene a ser el desempeño contextual, también conocido como comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB). Según Rotundo y Sackett (2002), este es el comportamiento que contribuye a los objetivos de la organización al mismo tiempo que aporta a su entorno social y psicológico. Implica tareas que van más allá del deber, la iniciativa, la proactividad, el trabajo en equipo o la pasión (Koopmans et al., 2011). A diferencia del desempeño de tareas, el desempeño contextual promueve la operación eficiente de la empresa sin tener necesariamente un impacto directo en la productividad de los empleados (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991). La distinción entre el desempeño contextual con el de la tarea está respaldada por investigaciones posteriores. Sin embargo, los investigadores también han estudiado la dimensionalidad del desempeño contextual en sí mismo. Werner (1994), por ejemplo, abogó por dos dimensiones: una para las acciones realizadas en apoyo de la organización (p. ej., sugerir mejoras en el trabajo) y otra para las acciones realizadas en apoyo de las personas (p. ej., tender una mano amiga).

Según Rotundo & Sackett (2002), el tercer componente es el comportamiento laboral contraproducente, que se describe como comportamiento voluntario que perjudica el bienestar de la organización. Incluye, entre otras cosas, no estar presente, las quejas, realizar tareas mal a propósito y abusar de los privilegios (Koopmans et al., 2011). Según estudios realizados en individuos y organizaciones, estos comportamientos aberrantes tienen efectos perjudiciales.

Aunque el comportamiento laboral contraproducente y el desempeño contextual tienen una relación significativa, el metaanálisis de Dalal de 2005 mostró que cada dimensión tenía su propia identidad y dominio. Podemos

identificar una estructura bidimensional dentro del dominio del comportamiento laboral contraproducente que incluye comportamientos desviados relacionados tanto con las personas (como difamar a los compañeros de trabajo) como organizaciones (como el ausentismo).

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Liderazgo

Se conoce como liderazgo a la capacidad de incentivar, coordinar y realizar acciones para el logro de metas y objetivos que involucren a individuos y grupos dentro de un marco de valores.

2.3.2. Liderazgo transformacional

Un estilo de liderazgo que se enfoca en inspirar y motivar a los empleados, fomentando un cambio positivo y el crecimiento personal y profesional. Los líderes transformacionales se centran en el desarrollo de una visión compartida y en empoderar a los miembros del equipo para alcanzar su máximo potencial.

2.3.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral es el esfuerzo que pone un empleado mientras realiza las tareas que le han sido delegadas. Se refiere a la eficacia, excelencia y eficiencia de su trabajo. En resumen, el desempeño se refiere a cómo alguien o algo se comporta en relación con los estándares que se han establecido.

2.3.4. Rendimiento Laboral

El rendimiento es similar al desempeño, pero con un enfoque más específico en los resultados y la eficiencia. Se refiere a la cantidad de producción o resultados obtenidos de los trabajadores en relación con los recursos utilizados, como tiempo, dinero o esfuerzo. El rendimiento se centra en la capacidad de generar resultados tangibles y medibles de manera efectiva.

2.3.5. Productividad Laboral

La productividad es un término más amplio que se refiere a la eficiencia y efectividad con la que se utilizan los recursos para producir bienes, servicios o resultados. La productividad se enfoca en la relación entre la producción y los insumos necesarios para obtenerla. Es decir, cómo se maximiza la producción utilizando la menor cantidad de recursos posible.

En resumen, la diferencia clave entre rendimiento y productividad laboral es que el rendimiento se enfoca en la ejecución y el logro de tareas y objetivos específicos, mientras que la productividad se centra en la eficiencia y la relación entre la producción y los insumos utilizados para lograr esa producción.

2.3.6. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se refiere al vínculo emocional y psicológico que los empleados establecen con su organización. Así, se sienten conectados, identificados y comprometidos con los valores, objetivos y misión de la empresa. De esta forma, un empleado comprometido está motivado, dedicado y dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para contribuir al éxito de la organización.

2.3.7. Clima Organizacional

El ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización y que influye en el comportamiento y actitudes de los empleados. El estilo de liderazgo puede afectar el clima organizacional, lo que a su vez impacta en la productividad y satisfacción de los empleados.

2.3.8. Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

Se refiere a acciones voluntarias y espontáneas de los empleados que van más allá de sus responsabilidades formales en el trabajo. Estas conductas son proactivas y benefician a la organización y a sus miembros. Ejemplos comunes de OCB incluyen ayudar a compañeros de trabajo, brindar sugerencias

para mejorar procesos, participar en actividades fuera de horario laboral y mostrar una actitud positiva hacia la organización.

2.3.9. Cultura Organizacional

El conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. El estilo de liderazgo puede influir en la cultura organizacional y, a su vez, la cultura puede afectar cómo se percibe y se ejerce el liderazgo.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- a. Existe una relación significativa entre la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- b. Existe una relación significativa entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- c. Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.
- d. Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

- e. Existe una relación significativa entre la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

2.5. Identificación de Variables

2.5.1. Variable 1

Liderazgo transformacional

2.5.2. Variable 2

Desempeño laboral

2.6. Definición Operacional de Variables e Indicadores

Tabla N° 1: Variable 1: Liderazgo transformacional

| Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Item | Scala |
|---|------------------------------|---|-----------------|--|
| Un estilo de liderazgo que se enfoca en inspirar y motivar a los empleados, fomentando un cambio positivo y el crecimiento personal y profesional. Los líderes transformacionales se centran en el desarrollo de una visión compartida y en empoderar a los miembros del equipo para alcanzar su máximo potencial. | Influencia (atributos) | idealizada Genera admiración, respeto y confianza. Se percibe como modelo a seguir por su ética y principios. | 5, 9, 11, 13 | Nunca = 0 De vez en cuando = 1 A veces = 2 Bastante a menudo = 3 Con frecuencia, si no siempre = 4 |
| | Influencia (comportamientos) | idealizada Demuestra autoridad y confianza. Enfatiza una misión común. Entusiasmo y credibilidad. | 2, 7, 12, 19 | Nunca = 0 De vez en cuando = 1 A veces = 2 Bastante a menudo = 3 Con frecuencia, si no siempre = 4 |
| | Motivación inspiracional | Visión motivante y atractiva, Lenguaje sencillo. Inspira optimismo Habla con optimismo. Satisfacción de necesidades. Confianza en las metas. | 4, 6, 14, 20 | Nunca = 0 De vez en cuando = 1 A veces = 2 Bastante a menudo = 3 Con frecuencia, si no siempre = 4 |

| | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| Estimulación intelectual | Replanteo de métodos. | 1, | Nunca = 0 |
| | Innovación y creatividad. | 3, 16, 18 | De vez en cuando = 1 |
| | Análisis de problemas. | | A veces = 2 |
| | Cuestionar supuestos. | | Bastante a menudo = 3 |
| | Proponer nuevas soluciones. | | Con frecuencia, si no siempre = 4 |
| Consideración individualizada | Trato y apoyo personalizado. | 8, 10, 15, 17 | Nunca = 0 |
| | Reconocer y atender necesidades, | | De vez en cuando = 1 |
| | Delegar responsabilidades | | A veces = 2 |
| | Orientación personalizada. | | Bastante a menudo = 3 |
| | Empatía con las personas. | | Con frecuencia, si no siempre = 4 |

Nota. Basado en las dimensiones propuestas por Avolio y Bass (2004) quienes plantean un cuestionario para medir los diferentes factores del liderazgo.

Tabla N° 2: Variable 2: Desempeño laboral

| Definición conceptual | Dimensiones | Indicadores | Item | Scala |
|---|---|--|------|---|
| <p>17EI</p> <p>esfuerzo que realiza un empleado mientras realiza las tareas que le han sido asignadas como desempeño laboral. Se refiere a la eficiencia, la eficacia y la excelencia de su trabajo. (Koopmans, 2015)</p> | <p>rendimiento de tareas (<i>task performance</i>)</p> | Planificación y organización del trabajo | 1 | <p>Nunca = 0 De vez en cuando = 1 A veces = 2 Bastante a menudo = 3 Con frecuencia, si no siempre = 4</p> |
| | | Orientación a resultados | 2 | |
| | | Priorización del trabajo | 3 | |
| | | Trabajar de manera eficiente | 4 | |
| | | Habilidades y conocimientos laborales | 5 | |
| | <p>Rendimiento contextual (<i>contextual performance</i>)</p> | Mostrar iniciativa | 6 | <p>Nunca = 0 De vez en Cuando = 1 A veces = 2 Bastante Amenudo = 3</p> |
| | | Entusiasmo laboral | 7 | |
| | | Conducta de autoaprendizaje | 8 | |
| | | Seguimiento de reglas y procedimientos | 9 | |
| | | Resolución de problemas | 10 | |

| | | | |
|---|--|----|--|
| | Colaboración con otros | 11 | Con frecuencia, si no siempre = 4 |
| | Comunicación efectiva | 12 | |
| | Esfuerzo adicional | 13 | |
| | Conductas abusivas hacia otros | 14 | Nunca = 0 De vez en |
| Comportamiento laboral contraproducente (<i>counterproductive work behavior</i>) | Conductas que dañan la organización | 15 | Cuando = 1 A veces = 2 |
| | Conductas que ponen en riesgo la seguridad | 16 | Bastante Amenudo = 3 |
| | Uso indebido de tiempo y recursos | 17 | Con frecuencia, si no siempre = 4 |
| | Falta de respeto por los procedimientos | 18 | |

Nota. Basado en las dimensiones propuestas por Koopmans (2015) quien plantea un cuestionario para medir las diferentes dimensiones del desempeño laboral individual.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La investigación actual es de tipo básico porque no incluye experimentación y utiliza un enfoque cuantitativo (Hernández et al., 2014).

3.2. Nivel de Investigación

Según (Eliyana, Ma'arif y Muzakki, 2019), las investigaciones descriptivas correlacionales o causales muestran las variables y las conexiones entre dos o más dimensiones o categorías durante un período de tiempo específico. A menudo muestran una relación de causa y efecto, pero en su mayoría, de forma correlacional.

Por lo tanto, la investigación actual busca determinar el nivel de correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

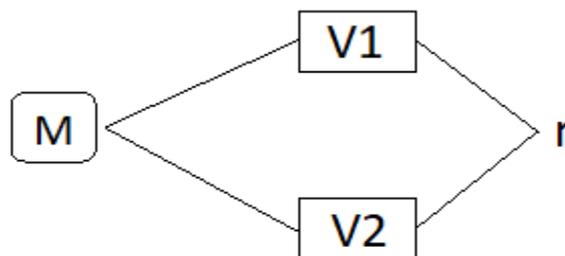
3.3. Métodos de Investigación

Según Hernández et al. (2014), la indagación utilizó tanto la técnica deductiva, que parte de la verdad universal para obtener conclusiones, como el método inductivo, que parte del análisis de hechos singulares para llegar a conclusiones.

3.4. Diseño de Investigación

El estudio utiliza un diseño transversal, no experimental. Es no experimental en el sentido de que ni las variables se alteran intencionalmente ni se asignan aleatoriamente, ni se crean escenarios o condiciones con el fin de determinar su impacto posterior (Hernández, 2018). En otras palabras, los hechos se ven en su escenario o contexto original antes de ser examinados más a fondo. De igual forma, las de tipo transversal se distinguen por aplicar la herramienta en una sola instancia y a lo largo de un período de tiempo predeterminado (Hernández, 2018).

Figura N° 2: Diseño correlacional de variables



Nota. Elaboración propia

Donde: M = Muestra

V1 = Liderazgo transformacional

V2 = Desempeño laboral

r = Correlación

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

“La población es el conjunto global de todos los elementos a los que se refiere la investigación”, dice Bernardo (2015). El conjunto de todas las unidades muestrales es otra definición de esta” (p. 123). Por tanto, se considera como población a todo el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC), que, incluidos los trabajadores nombrados,

contratados, CAS y por locación de servicios llegan a un total de 430 empleados en el área administrativa.

| Modalidad de Ingreso | N° de Trabajadores | Condición |
|-----------------------|--------------------|-------------------------------------|
| D. L. 276 | 333 | Nombrados y contratados permanentes |
| CAS | 87 | Contratados permanentes |
| Locación de servicios | 10 | Contratados eventuales |
| TOTAL | 430 | |

Nota. Elaboración propia con datos proporcionados por el área de RR.

HH. y Abastecimientos.

3.5.2. Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, este debe ser representativo de la población. Según Bernardo (2015) el investigador quiere que los hallazgos de la muestra sean extrapolados o generalizados a toda la población. En ese sentido, la muestra será conformada por 204 trabajadores que serán elegidos mediante el muestreo aleatorio simple.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnica

Para recopilar los datos de la investigación se empleó la técnica de la encuesta, que es un conjunto de técnicas que ofrecen soluciones a problemas previamente identificados. Según Cisnero Caicedo et al. (2022) el método más popular de recopilación de datos para la investigación cuantitativa es la encuesta; esto se realiza mediante el uso de un cuestionario adecuadamente

construido que primero debe probarse antes de que pueda usarse. En consecuencia, los encuestados deben ser una muestra representativa de la población para que los hallazgos sean generalizables.

3.6.2. Instrumento

El cuestionario fue la herramienta utilizada para obtener los datos. Cisnero Caicedo et al. (2022) afirman que permite recopilar y registrar datos a través de indagaciones de diversa índole sobre los hechos relevantes para la investigación, lo que lo convierte en un instrumento muy flexible.

3.7. Selección, Validación y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

3.7.1. Selección de los Instrumentos de Investigación

Pudimos seleccionar instrumentos con propiedades relevantes para nuestra investigación adaptando nuestra selección a las variables bajo investigación.

3.7.2. Validación de los Instrumentos de Investigación

Ambos cuestionarios han sido desarrollados en previas investigación que tenían como fin crear un instrumento que pueda evaluar el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Sobre la primera variable, Avolio y Bass (2004) proponen dimensiones que la caracterizan, y además plantean un cuestionario para medir los diferentes factores del liderazgo transformacional. Por otro lado, Koopmans (2015) plantea un cuestionario para medir las diferentes dimensiones del desempeño laboral individual.

3.7.3. Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

Para evaluar la precisión de los cuestionarios, se utilizó la prueba alfa de Cronbach, los resultados de la cual se analizan con la escala que se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla N° 3: Criterios de interpretación de los resultados del Alfa de Cronbach

| Intervalo del coeficiente Alfa de Cronbach | Valoración de fiabilidad de los cuestionarios |
|--|---|
| [0 ; 0,5[| No confiable |
| [0,5 ; 0,6[| Muy baja confiabilidad |
| [0,6 ; 0,7[| Baja confiabilidad |
| [0,7 ; 0,8[| Moderada |
| [0,8 ; 0,9[| Adecuada |
| [0,9 ; 1] | Satisfactorio |

Nota. Recuperado de Borg W. R. y Gall M. D. (1983). Educational research: an introduction

Una vez que se confirmó la validación de los instrumentos, se buscó evaluar la confiabilidad de los cuestionarios utilizando el Alfa de Cronbach; para la prueba piloto se utilizaron 10 cuestionarios. Los siguientes resultados se mostraron en el programa SPSS.

Tabla N° 4: Resultado de confiabilidad: Variable Liderazgo Transformacional

| Estadísticas de fiabilidad: Variable LT | |
|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,939 | 20 |

Nota. Elaboración propia SPSS 27

La primera variable del cuestionario, Liderazgo Transformacional, obtuvo un resultado de 0.939 del Alfa de Cronbach, lo que se considera satisfactorio, entrando en el nivel más alto de confiabilidad; es decir, el cuestionario es de confiabilidad alta.

Tabla N° 5: Resultado de confiabilidad: Variable Desempeño Laboral

| Estadísticas de fiabilidad: Variable DL | |
|---|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0,916 | 18 |

Nota. Elaboración propia SPSS 29

La segunda variable del cuestionario, el Desempeño Laboral, obtuvo un resultado de 0.916 del Alfa de Cronbach, lo que se considera satisfactorio, lo que indica que el cuestionario tiene un alto nivel de confiabilidad.

3.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez finalizado el trabajo de campo con los cuestionarios, los datos fueron procesados con el software SPSS versión 25, presentados en tablas y gráficos, y se incluyó la interpretación adecuada de cada pregunta.

3.9. Tratamiento Estadístico

3.9.1. Estadística Descriptiva

Se pasaron los resultados de las encuestas al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión a una hoja de cálculo Excel 2019. Se configuraron variables e ítems, se agruparon por dimensiones y se ordenaron adecuadamente los datos para importarlos al software estadístico Statistical Product Package for Social Science (SPSS), que se encuentra en la versión 27 de Windows 10. Para presentar los resultados, se utilizaron técnicas estadísticas como la distribución de frecuencias, respaldadas por tablas y gráficos para cada dimensión.

3.9.2. Estadística Inferencial

Se utilizaron las opciones del programa SPSS 27 para crear tablas de frecuencia de los resultados. En vista de que se están tratando variables cualitativas, los datos siguen una distribución no normal, y seguirán la prueba paramétrica de Rho de Spearman. Para ello se utilizará el programa SPSS 27 para Windows 10.

3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

Al considerar procedimientos de recopilación de datos como encuestas, que incluyen la participación de personas, es fundamental abordar cuestiones éticas para evitar violar los derechos humanos o anteponer los objetivos e intereses de la investigación a los de los participantes. Por lo tanto, los participantes fueron libres de decidir si quieren participar o no en las encuestas. Por otro lado, nuestro compromiso fue tener moderación y abstención de explotar la información personal de los participantes del estudio para fines distintos a los mencionados en este trabajo. Dado que es preferible mantener dicha información oculta a la vista del público, esto se hace para respetar su derecho a la privacidad.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del Trabajo de Campo

Se imprimieron los cuestionarios correspondientes para ambas variables después de que los expertos validaran el contenido y se aplicó el Alfa de Cronbach. Estos fueron distribuidos al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, o se leyó cada una de las preguntas y se marcaron las respuestas de las personas. Se pasaron los resultados de las encuestas al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión a una hoja de cálculo Excel 2019, se configuraron variables e ítems, se agruparon por dimensiones y se ordenaron adecuadamente los datos para importarlos al software estadístico Statistical Product Package for Social Science (SPSS), que se encuentra en la versión 27 para Windows 10.

4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

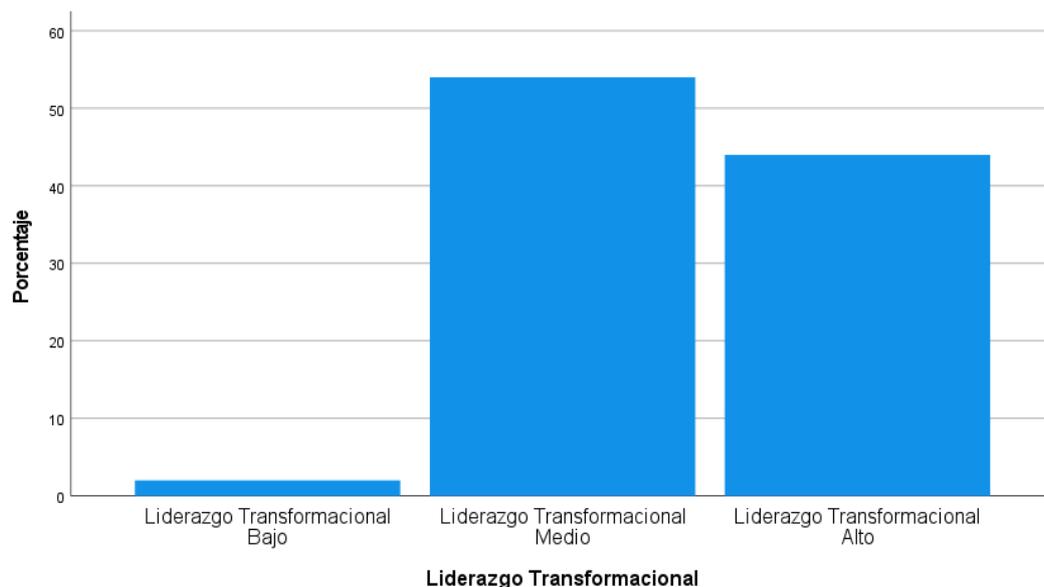
Tras la recopilación de datos, se presentaron los hallazgos. Primero se mostraron los diagramas correspondientes, las interpretaciones de las dos variables y sus dimensiones, y las tablas de frecuencia. Luego, se mostraron tablas de resultados separadas para la prueba de hipótesis general y específica. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla N° 6: Nivel de Liderazgo transformacional

| | | % |
|----------------------------------|-----|-------|
| Liderazgo Transformacional Bajo | 5 | 2,0% |
| Liderazgo Transformacional Medio | 109 | 52,9% |
| Liderazgo Transformacional Alto | 89 | 43,1% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 3: Nivel de Liderazgo transformacional



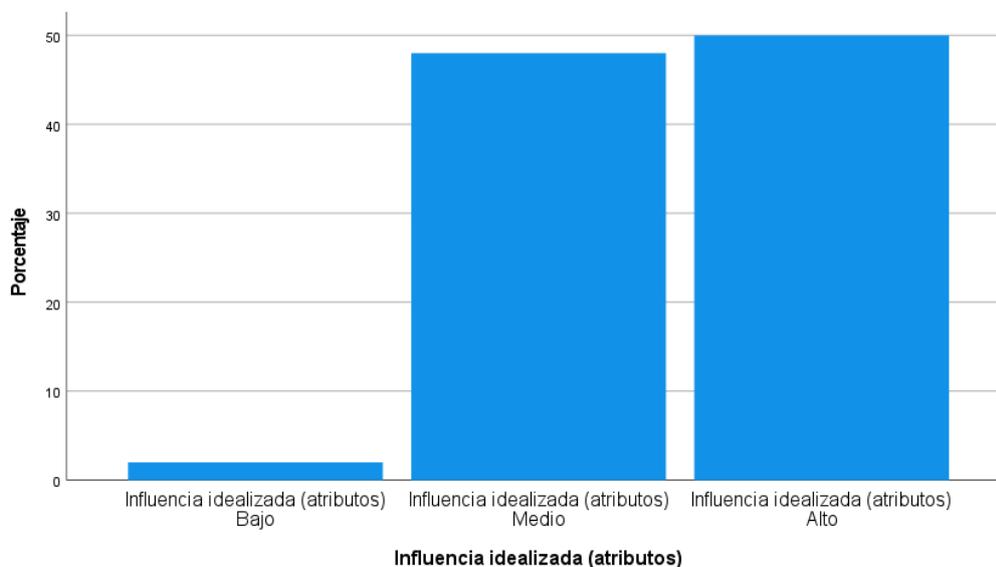
La Tabla 6 y la Figura 3 dejan claro que de acuerdo al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión el 52.9% de los profesionales que asumen un puesto de liderazgo tienen un nivel MEDIO de Liderazgo Transformacional, lo que representa la mayoría de la población. Por otro lado, de acuerdo con el personal administrativo, el 43,1% de los trabajadores que asumen un puesto de liderazgo muestran un liderazgo transformacional ALTO. Finalmente, solo un 2,0% presentan un liderazgo transformacional BAJO. Estos resultados apuntan a un patrón amplio de niveles moderados a altos de liderazgo transformacional por parte de trabajadores que asumen un puesto de liderazgo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Tabla N° 7: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (atributos)

| | | |
|---|-----|-------|
| Influencia idealizada (atributos) Bajo | 4 | 2,0% |
| Influencia idealizada (atributos) Medio | 98 | 48,0% |
| Influencia idealizada (atributos) Alto | 102 | 50,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 4: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (atributos)



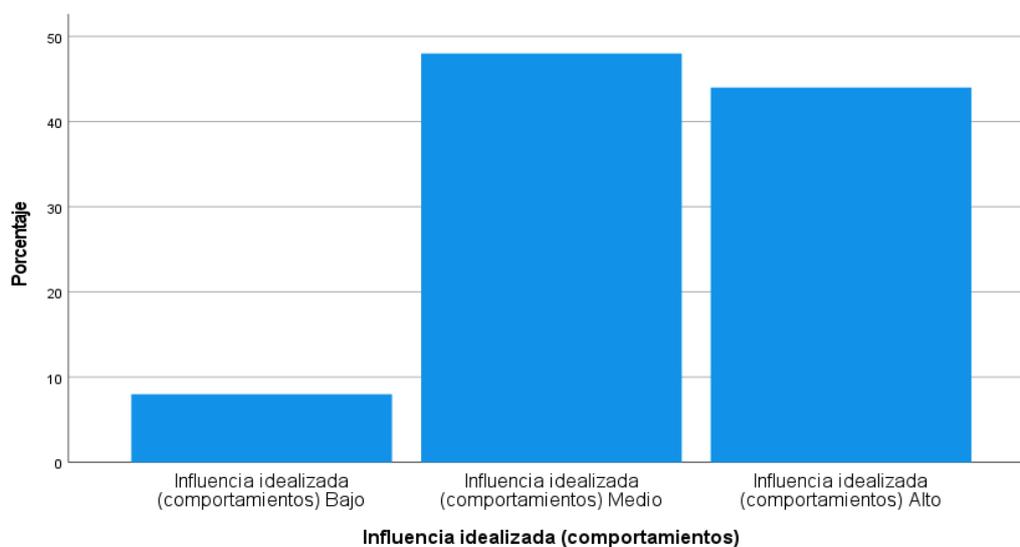
Según el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se evidencia en la Tabla 7 y la Figura 4 que el 50.0% de los profesionales que ocupan cargos de liderazgo tienen un nivel de Influencia idealizada ALTO, lo que equivale a la mitad exacta de la población. Adicionalmente, el personal administrativo percibe que el 48,0% de los empleados que asumen roles de liderazgo tienen un nivel MEDIO de Influencia idealizada. Por último, pero no menos importante, solo el 2% presenta una Influencia idealizada BAJO. Los hallazgos indican que los empleados que ocupan cargos de liderazgo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión siguen un patrón general de niveles de influencia idealizada de moderados a altos.

Tabla N° 8: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (comportamientos)

| | | |
|---|----|-------|
| Influencia idealizada (comportamientos) Bajo | 16 | 8,0% |
| Influencia idealizada (comportamientos) Medio | 98 | 48,0% |
| Influencia idealizada (comportamientos) Alto | 90 | 44,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 5: Nivel de la dimensión Influencia idealizada (comportamientos)



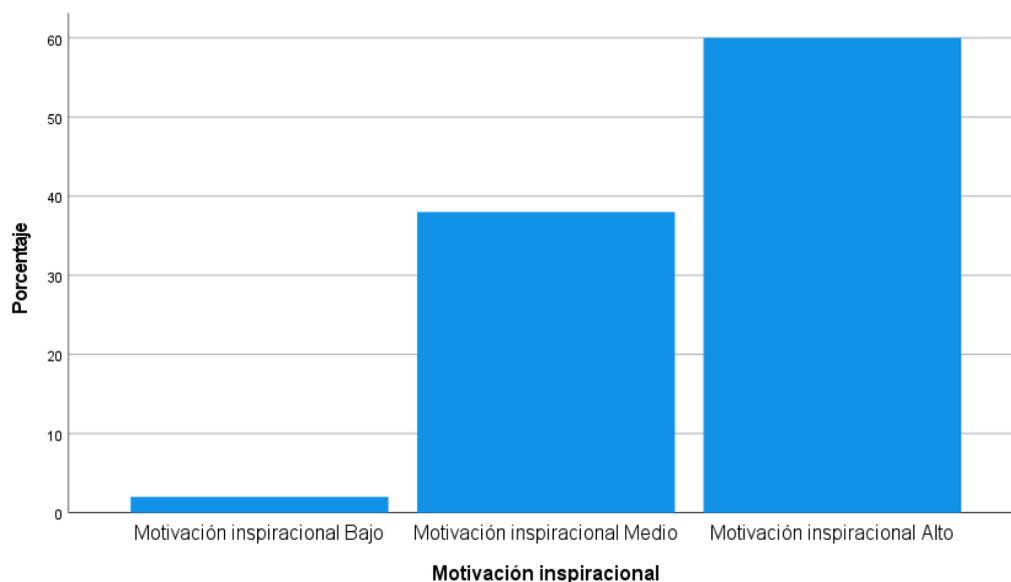
Según el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se puede observar en la Tabla 8 y la Figura 5, que el 48.0% de los profesionales que ocupan cargos de liderazgo tienen un nivel de influencia idealizada en comportamientos MEDIO, llegando a ser el grupo mayoritario de la población. Por otro lado, el personal administrativo dice que el 44,0% de los empleados que asumen roles de liderazgo tienen un ALTO nivel de influencia idealizada en comportamientos. Por último, un 8 % demuestra una influencia idealizada en comportamientos BAJO. Los hallazgos indican que los empleados que ocupan cargos de liderazgo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión siguen un patrón amplio de niveles de influencia idealizada en comportamientos de moderados a altos.

Tabla N° 9: Nivel de la dimensión Motivación inspiracional

| | | |
|--------------------------------|-----|-------|
| Motivación inspiracional Bajo | 4 | 2,0% |
| Motivación inspiracional Medio | 78 | 38,0% |
| Motivación inspiracional Alto | 122 | 60,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 6: Nivel de la dimensión Motivación inspiracional



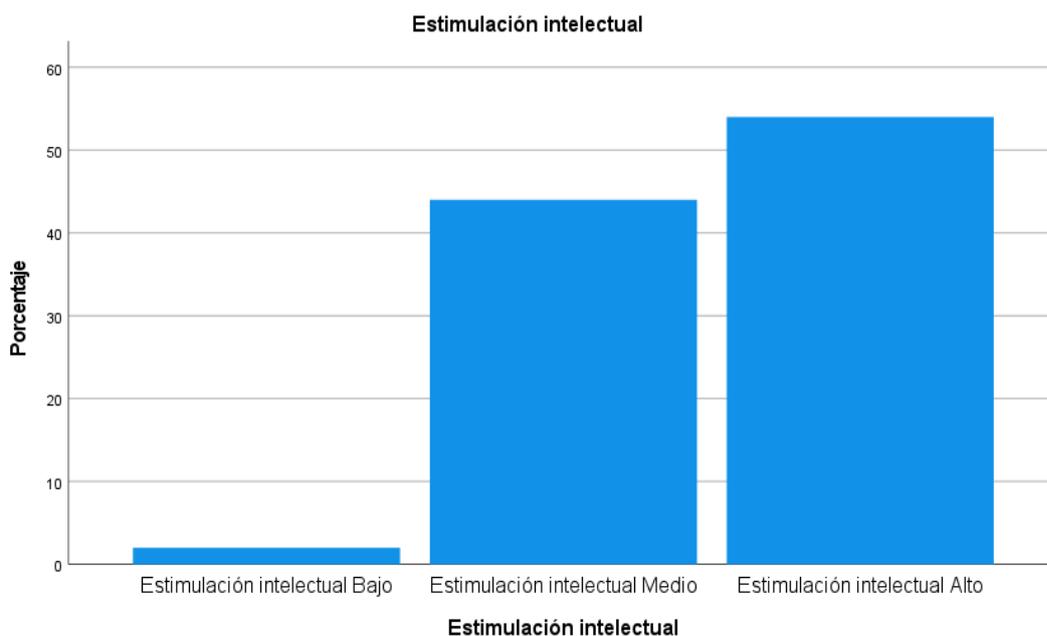
En la Tabla 9 y la Figura 6, el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión muestra que el 60.0% de los profesionales en puestos de liderazgo tienen un nivel de motivación inspiracional ALTO, lo que representa más de la mitad de la población. El personal administrativo también cree que el 38,0 % de los empleados en roles de liderazgo tienen un nivel ideal de motivación inspiracional MEDIO. Finalmente, pero no menos importante, solo el 2 % tiene una motivación inspiracional BAJA. Según los resultados, los trabajadores en puestos de liderazgo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión siguen un patrón general de niveles de motivación inspiracional que van de moderados a altos.

Tabla N° 10: Nivel de la dimensión Estimulación intelectual

| | | % |
|--------------------------------|-----|-------|
| Estimulación intelectual Bajo | 4 | 2,0% |
| Estimulación intelectual Medio | 90 | 44,0% |
| Estimulación intelectual Alto | 110 | 54,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 7: Nivel de la dimensión Estimulación intelectual



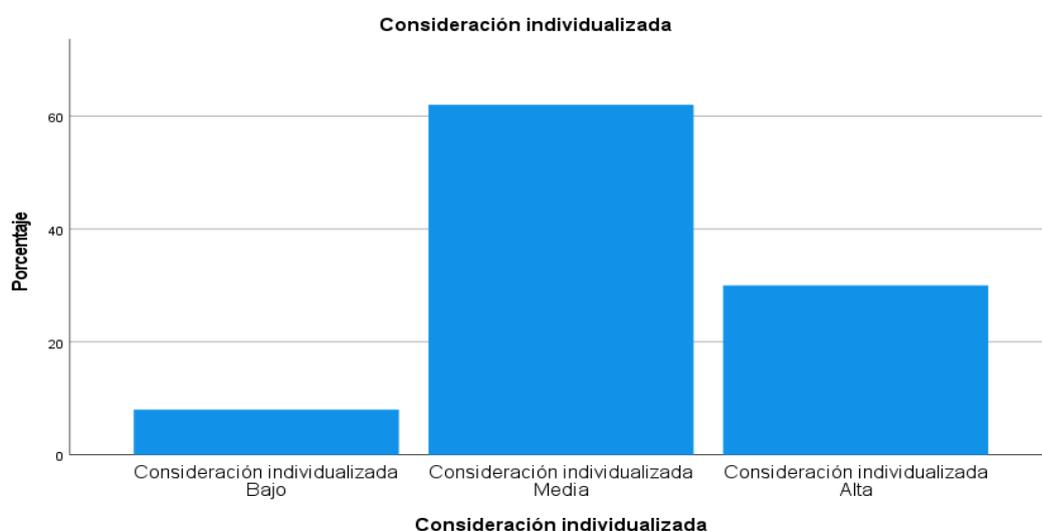
En la Tabla 10 y la Figura 7, el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión muestra que el 54.0% de los profesionales en puestos de liderazgo tienen un nivel de estimulación intelectual ALTO, lo que representa más de la mitad de la población. El personal administrativo también cree que el 44,0 % de los empleados en roles de liderazgo tienen un nivel ideal de estimulación intelectual MEDIO. Finalmente, pero no menos importante, solo el 2 % tiene una estimulación intelectual BAJA. Según los resultados, los trabajadores en puestos de liderazgo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión siguen un patrón general de niveles de estimulación intelectual que van de moderados a altos.

Tabla N° 11: Nivel de la dimensión Consideración individualizada

| | | |
|-------------------------------------|-----|-------|
| Consideración individualizada Bajo | 16 | 8,0% |
| Consideración individualizada Media | 126 | 62,0% |
| Consideración individualizada Alta | 61 | 30,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 8: Nivel de la dimensión Consideración individualizada



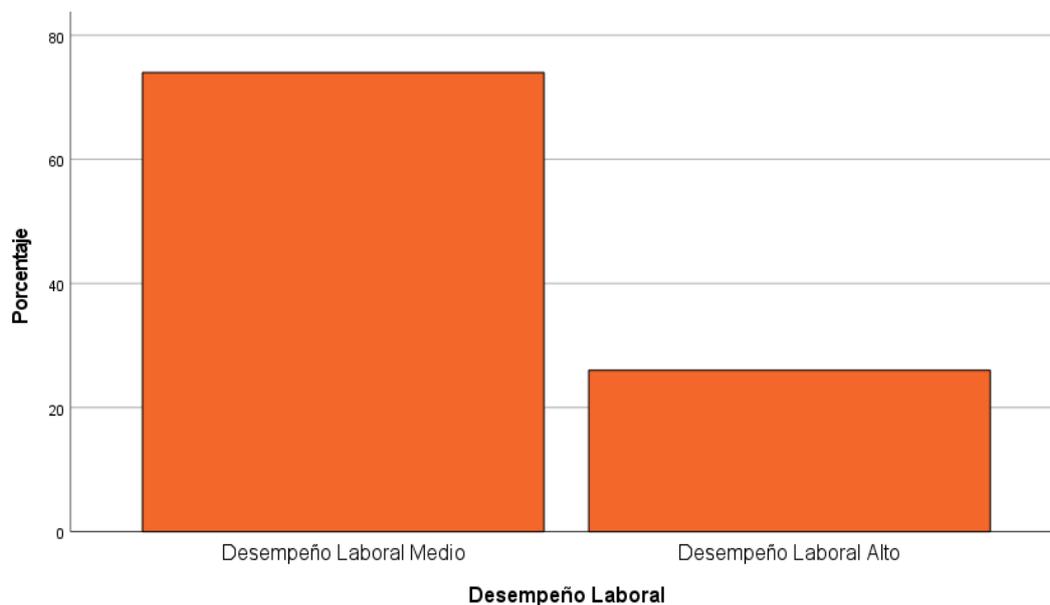
Según el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, como se muestra en la Tabla 11 y la Figura 8, el 62.0% de los profesionales en puestos de liderazgo tienen un nivel de consideración individualizada MEDIO, que viene a ser la mayor parte de la población. Por otro lado, el personal administrativo dice que el 30,0% de los empleados que asumen roles de liderazgo tienen un ALTO nivel de consideración individualizada. Finalmente, un 8% muestra una consideración individualizada de BAJO nivel. Según los resultados, los trabajadores en puestos de liderazgo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión tienen un patrón amplio de niveles de consideración individualizada que van desde moderados hasta altos.

Tabla N° 12: Nivel del Desempeño Laboral

| | |
|-------------------------|-----------|
| Desempeño Laboral Medio | 151 74,0% |
| Desempeño Laboral Alto | 53 26,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 9: Nivel del Desempeño Laboral



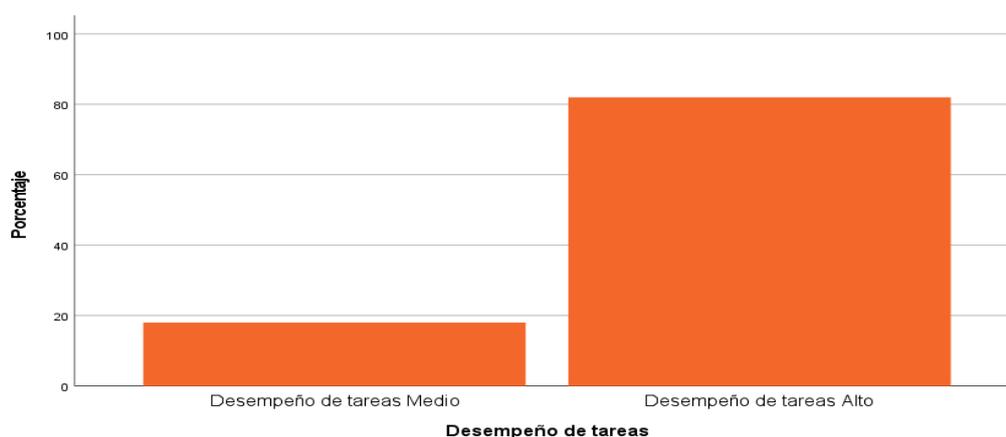
Según el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, como se muestra en la Tabla 19 y la Figura 9, el 74.0% de los administrativos de la institución tienen un nivel de desempeño laboral MEDIO, que viene a ser la mayor parte de la población. Por otro lado, el 26,0% de los empleados presentan un desempeño laboral de ALTO nivel. Es importante recalcar que no se presentan casos de desempeño laboral BAJO entre los administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Tabla N° 13: Nivel de la dimensión Desempeño de tareas

| | | |
|---------------------------|-----|-------|
| Desempeño de tareas Medio | 7 | 8,0% |
| Desempeño de tareas Alto | 167 | 82,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 10: Nivel de la dimensión Desempeño de tareas



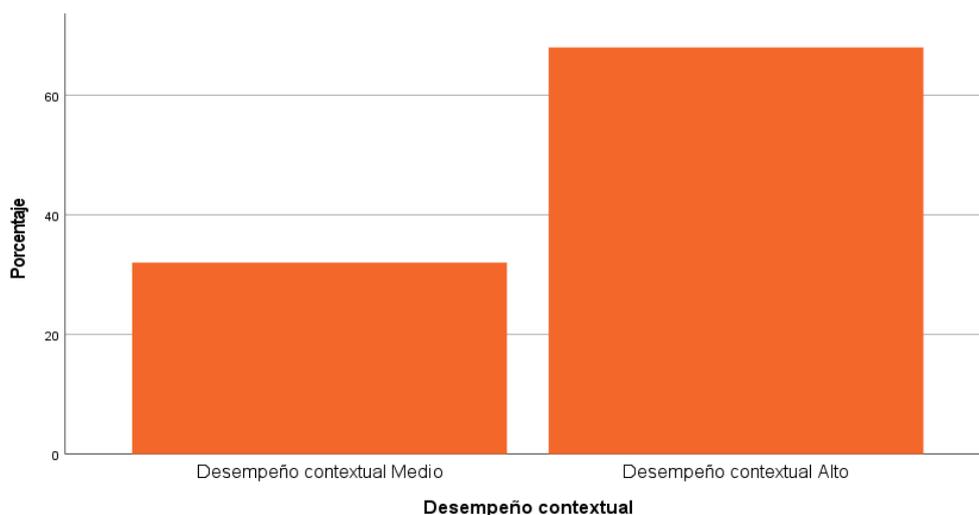
La Tabla 13 y la Figura 10 dejan claro que el 82,0 % del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión presenta un desempeño de tareas ALTO, llegando a ser la gran mayoría. En comparación del 18,0% de los profesionales que desempeñan sus tareas en un nivel MEDIO. Es importante destacar que los administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión no tienen desempeño en sus tareas BAJO.

Tabla N° 14: Nivel de la dimensión Desempeño contextual

| | | |
|----------------------------|-----|-------|
| Desempeño contextual Medio | 65 | 32,0% |
| Desempeño contextual Alto | 139 | 68,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 11: Nivel de la dimensión Desempeño contextual



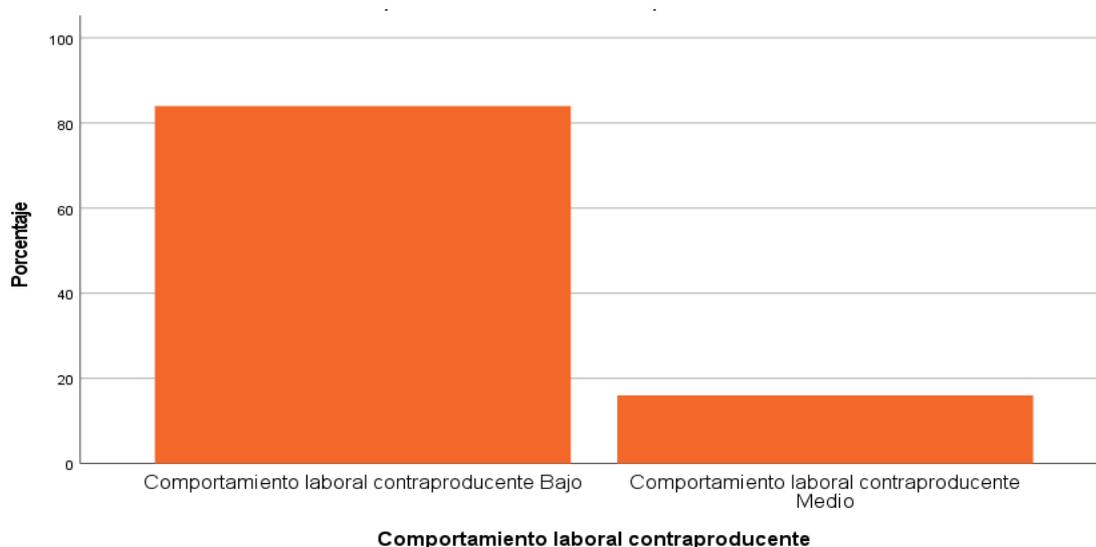
Se puede observar claramente en la Tabla 14 y la Figura 11 que el 68,0 % del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión tiene un ALTO desempeño contextual, siendo esta la mayoría. En comparación con el 32,0 por ciento de los trabajadores que se desempeñan contextualmente de manera MEDIA. Es importante señalar que los funcionarios administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión no presentan un nivel de desempeño contextual BAJO.

Tabla N° 15: Nivel de la dimensión Comportamiento laboral contraproducente

| | | |
|---|-----|-------|
| Comportamiento laboral contraproducente Bajo | 171 | 84,0% |
| Comportamiento laboral contraproducente Medio | 33 | 16,0% |

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

Figura N° 12: Nivel de la dimensión Comportamiento laboral contraproducente



La mayoría del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión tiene un comportamiento laboral contraproducente BAJO, lo cual viene a ser un buen indicador, como se muestra claramente en la Tabla 15 y la Figura 12. En comparación con el 16,0% de los empleados que presentan un comportamiento laboral contraproducente MEDIO. Es crucial destacar que los empleados administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión no

muestran un comportamiento laboral contraproducente ALTO, lo cual es un buen indicador.

4.3. Prueba de hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

Ho: No existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Ha: Existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Los resultados siguientes se derivan de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla N° 16: Correlación entre Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral

| | | Liderazgo Transformacional | | Desempeño Laboral |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|-----------|-------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo Transformacional | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,450** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | N | 204 | 204 |
| | Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | de ,450** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 204 | 204 |

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

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) en base a la encuesta realizada

La Tabla 16 muestra que, en el nivel de significancia tope, el valor de significancia equivale a 0.01, una cifra menor a 0.05; por lo tanto, se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general de la presente investigación, que menciona que el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal

administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión guardan una relación.

Además, la importancia del nivel de correlación de ambas variables es evidente, cuya interpretación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 17: Interpretación de la correlación

| Nivel de correlación | Intervalo de correlación |
|----------------------|--------------------------|
| Correlación Perfecta | $r = 1$ |
| Muy Alta | $0.8 < r < 1$ |
| Alta | $0.6 < r < 0.8$ |
| Moderada | $0.4 < r < 0.6$ |
| Baja | $0.2 < r < 0.4$ |
| Muy Baja | $0 < r < 0.2$ |
| Nula | $r = 0$ |

Nota. Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 16, la correlación entre ambas variables viene a ser del 45.0%, la cual se interpreta como moderada según la tabla 17.

4.3.2. Hipótesis Específica 1

Ho: No existe una relación significativa entre la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Ha: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Los resultados siguientes se derivan de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla N° 18: Correlación entre la dimensión influencia idealizada (atributos) y el desempeño laboral

| | | Influencia idealizada (atributos) | | Desempeño Laboral |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------|-------------------|
| Rho de Spearman | Influencia idealizada (atributos) | Coeficiente de correlación | de 1,000 | ,470** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | N | 204 | 204 |
| | Desempeño Laboral | Coeficiente de correlación | de ,470** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 204 | 204 |

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

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) basado en los resultados de la encuesta

Según la Tabla 18, el nivel de significancia es de 0,001, menor a 0,05. Por otro lado, el nivel de correlación presentado es de 47%, que de acuerdo con la tabla 17 se interpreta como una correlación moderada. Por tanto, se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1 de la investigación, que indica que existe una relación significativa entre la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

4.3.3. Hipótesis Especifica 2

Ho: No existe una relación significativa entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Ha: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Los resultados siguientes se derivan de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla N° 19: Correlación entre la dimensión la influencia idealizada (comportamientos) y el desempeño laboral

| | | | Influencia idealizada (comportamientos) | Desempeño Laboral |
|--------------|--|-----------------------------|---|-------------------|
| Rho Spearman | de Influencia idealizada (comportamientos) | Coefficiente de correlación | de 1,000 | ,423** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,002 |
| | | N | 204 | 204 |
| | Desempeño Laboral | Coefficiente de correlación | de ,423** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,002 | . |
| | | N | 204 | 204 |

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

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) basado en los resultados de la encuesta.

De acuerdo con la Tabla 19, el nivel de significancia es de 0,002, es decir, menor a 0,05. Adicionalmente, según la Tabla 19, el nivel de correlación presentado entre la segunda dimensión del liderazgo transformacional y el desempeño laboral es del 42,3 %, lo que indica una correlación moderada acorde a la tabla 17. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la

hipótesis específica 2, que establece que existe una relación significativa entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

4.3.4. Hipótesis Específica 3

Ho: No existe una relación significativa entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Ha: Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Los resultados siguientes se derivan de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla N° 20: Correlación entre la dimensión motivación inspiracional y el desempeño laboral

| | | Motivación Inspiracional | Desempeño o Laboral |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Rho de Spearman | de Motivación Inspiracional | de 1,000 | ,471** |
| | Coeficiente de correlación | | |
| | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | N | 204 | 204 |
| | de Desempeño Laboral | de ,471** | 1,000 |
| | Coeficiente de correlación | | |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | N | 204 | 204 |

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

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) basado en los resultados de la encuesta.

Según la Tabla 20, el nivel de significancia es de 0,001, lo que significa que es inferior a 0,05. Adicionalmente, la Tabla 20 muestra una correlación

moderada entre el desempeño laboral y la tercera dimensión del liderazgo transformacional, que es del 47,1%. Esto se ajusta a la Tabla 17, que la interpreta como una correlación moderada. Como resultado, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3, que establece que existe una relación significativa entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

4.3.5. Hipótesis Específica 4

Ho: No existe una relación significativa entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Ha: Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Los resultados siguientes se derivan de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla N° 21: Correlación entre la dimensión estimulación intelectual y el desempeño laboral

| | | | Estimulación Intelectual | Desempeño Laboral |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | de Estimulación Intelectual | Coefficiente de correlación | de 1,000 | ,467** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,001 |
| | | N | 204 | 204 |
| | Desempeño Laboral | Coefficiente de correlación | de ,467** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,001 | . |
| | | N | 204 | 204 |

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

Nota. Elaboración propia (SPSS 27) basado en los resultados de la encuesta.

La Tabla 21 muestra un nivel de significancia de 0,001, lo que indica que es inferior a 0,05. Además, la Tabla 21 muestra una correlación moderada del 46,7% entre el desempeño laboral y de la cuarta dimensión del liderazgo transformacional. Esto indica una correlación moderada, según la Tabla 17. Como resultado, se acepta la hipótesis específica 4 y se rechaza la hipótesis nula, que establece que existe una relación significativa entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

4.3.6. Hipótesis Específica 5

Ho: No existe una relación significativa entre la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Ha Existe una relación significativa entre la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Los resultados siguientes se derivan de la prueba estadística de Rho de Spearman.

Tabla N° 22: Correlación entre la dimensión consideración individualizada y el desempeño laboral

| | | | | Consideración individualizada | Desempeño Laboral |
|-----------------|----------------------------------|--------------------------|----|-------------------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | de Consideración individualizada | Coefficiente correlación | de | 1,000 | ,248** |
| | | Sig. (bilateral) | | . | ,053 |
| | | N | | 204 | 204 |
| | Desempeño Laboral | Coefficiente correlación | de | ,248** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | | ,083 | . |
| | | N | | 204 | 204 |

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

Nota. Elaboración propia (SPSS 29) basado en los resultados de la encuesta

La Tabla 22 indica un nivel de significancia de 0,083, lo que significa que es mayor de 0,05. Además, la Tabla 22 muestra una correlación del 24,8% entre la quinta dimensión del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Por lo que, según la Tabla 17 se presenta una correlación baja. Como resultado, se acepta la quinta hipótesis específica nula, que sostiene que no existe una relación significativa entre la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

4.4. Discusión de resultados

Para discutir los hallazgos en relación con la hipótesis general, que afirma que existe una conexión entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, podemos recurrir tanto a la experiencia internacional como a la propia Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Los estudios previos de Qalati et al. (2022), Eliyana, Ma'arif y Muzakki (2019) y Buil, Martínez y Matute (2019) brindan una base sólida para comprender la relación entre el desempeño laboral y el liderazgo transformacional. Estos estudios han demostrado de manera consistente que el liderazgo transformacional beneficia a una variedad de aspectos del desempeño laboral, como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Sin embargo, los estudios nacionales, como Suna Ttito et al. (2022), Hinojosa Saire (2022) y Aragonez Medrano y Changanaqui Arias (2020), confirman la hipótesis general al encontrar una conexión significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en contextos específicos, como empresas y sucursales bancarias.

Podemos ver que estos hallazgos están en línea con los estudios anteriores al considerar los resultados específicos de la investigación actual, que muestran una correlación del 45.0% entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. El hallazgo de una correlación moderada indica que, aunque existe una relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, otros factores pueden afectar esta relación.

Se ha demostrado que el liderazgo transformacional es un predictor significativo del desempeño laboral en la universidad en estudio, a pesar de la correlación moderada. Esto significa que es posible mejorar el desempeño laboral del personal administrativo mediante el uso de prácticas de liderazgo transformacional, lo que puede beneficiar tanto a la institución como a los empleados.

En síntesis, los hallazgos de la investigación demuestran que existe una fuerte relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Esto respalda la hipótesis general. La literatura previa tanto a nivel internacional como nacional respalda estos hallazgos, lo que enfatiza la importancia del liderazgo transformacional en el contexto organizacional.

Sin embargo, para discutir los hallazgos en relación con la hipótesis específica 1, los antecedentes internacionales y nacionales brindan una base sólida para comprender cómo el liderazgo transformacional y sus diversas facetas afectan el desempeño laboral. Los estudios anteriores, como los de Qalati et al. (2022) y Eliyana, Ma'arif y Muzakki (2019), han demostrado que el liderazgo transformacional, que incluye la influencia idealizada, mejora el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Se encontró una correlación del 47% entre la influencia idealizada (atributos) del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la

universidad en cuanto a los resultados específicos. Esta correlación moderada sugiere que la percepción de los empleados sobre los atributos personales del líder está asociada de manera significativa con su desempeño laboral.

Estos descubrimientos están en línea con la literatura actual y respaldan la hipótesis específica 1 de su investigación. En la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la influencia idealizada, que implica la admiración y el respeto hacia el líder, parece ser un factor importante que contribuye al desempeño laboral del personal administrativo.

Estos hallazgos tienen un impacto significativo en las prácticas de liderazgo en la universidad y en otros contextos organizacionales. Los líderes pueden concentrarse en desarrollar habilidades de comunicación, empatía y carisma que inspiren y motiven a sus subordinados al reconocer la importancia de los atributos personales de un líder en el desempeño laboral.

Se investigó la hipótesis específica 2 para determinar si existe una correlación significativa entre la influencia idealizada (comportamientos) del líder y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Los hallazgos indicaron una correlación moderada del 42,3% entre estas variables, con un nivel de significancia de 0,002.

La literatura previa sobre el desempeño laboral y el liderazgo transformacional respalda los hallazgos de este estudio. La correlación moderada entre el desempeño laboral del personal administrativo y la influencia idealizada (comportamientos) del líder sugiere que los comportamientos del líder, como servir como ejemplo y mostrar consideración hacia los subordinados, pueden tener un impacto significativo en el desempeño de los empleados. Esto respalda la idea de que un liderazgo transformacional basado en relaciones sólidas y empáticas puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral.

Es importante tener en cuenta que otros factores, como la cultura organizacional, el clima laboral y las características personales de los empleados, pueden afectar la relación entre la influencia idealizada (comportamientos) del líder y el desempeño laboral. Además, los resultados podrían haber sido influenciados por limitaciones metodológicas como el diseño de la investigación y el tamaño de la muestra, y estos factores deben considerarse al interpretar los hallazgos.

Según los hallazgos de este estudio, los líderes en instituciones universitarias y otros entornos organizacionales deben prestar atención a cómo sus acciones afectan el desempeño laboral de sus compañeros de trabajo. Demostrar empatía y consideración hacia los empleados, así como fomentar una relación de confianza y respeto, pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral y el compromiso organizacional.

El tamaño de la muestra y el enfoque en una universidad específica son limitaciones importantes de este estudio. Como resultado, los resultados no pueden generalizarse a otras poblaciones y contextos. Además, el uso de un diseño transversal y no experimental puede hacer que sea más difícil establecer relaciones causales entre las variables.

Este estudio tiene limitaciones, pero ayuda a comprender el papel del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, especialmente en la universidad. Es claro que los comportamientos de un líder influyen en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que puede tener un impacto significativo en la gestión de recursos humanos y el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

Se investigó si existe una correlación significativa entre la motivación inspiracional del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en relación con la hipótesis

específica 3. Los hallazgos indicaron una correlación del 47,1% entre estas variables, con un nivel de significancia de 0,001.

La investigación previa sobre la relación entre el desempeño laboral y el liderazgo transformacional respalda estos hallazgos. Según estudios anteriores, como el de Buil, Martínez y Matute (2019), la motivación inspiracional del líder tiene un gran impacto en el compromiso y el desempeño de los empleados. Sin embargo, este estudio agrega evidencia adicional al contexto específico de una universidad, contribuyendo así a la comprensión general de esta relación en diferentes entornos organizacionales.

Los líderes que pueden inspirar y motivar a sus empleados tienen un impacto positivo en su desempeño, según la significativa correlación encontrada entre el desempeño laboral del personal administrativo y la motivación inspiracional por parte del líder. Esto destaca el valor de los elementos emocionales y motivadores del liderazgo transformacional en la universidad. Los empleados que se sienten inspirados por sus líderes son más propensos a estar comprometidos con su trabajo y a esforzarse por alcanzar sus objetivos, lo que puede resultar en un mejor desempeño laboral.

Es importante tener en cuenta que otros elementos, como la cultura de la organización y los rasgos personales de los empleados, pueden afectar la relación entre la motivación inspiracional del líder y el desempeño laboral.

Este estudio indica que los líderes en universidades y otros lugares de trabajo deben esforzarse por inspirar y motivar a sus empleados. Los empleados pueden mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo si se fomenta un entorno de trabajo positivo y empoderador donde se sientan valorados y motivados para lograr su máximo potencial.

Este estudio tiene limitaciones significativas porque se enfoca en una universidad específica y la muestra es pequeña. Como resultado, los resultados no pueden generalizarse a otras poblaciones y contextos. Además, el uso de un

diseño transversal y no experimental puede hacer que sea más difícil establecer relaciones causales entre las variables.

En relación con la hipótesis específica 4, se sugiere que existe una correlación significativa entre la estimulación intelectual del líder y el rendimiento laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Los hallazgos indicaron una correlación del 46,7 % entre estas variables, con un nivel de significancia de 0,001.

Estos hallazgos están en línea con investigaciones anteriores que han examinado la conexión entre el desempeño laboral y el liderazgo transformacional. El compromiso y el desempeño de los empleados pueden verse significativamente afectados por la estimulación intelectual proporcionada por el líder, según estudios como el de Buil, Martínez y Matute (2019). Sin embargo, este estudio agrega valor al centrarse en el contexto específico de una universidad, proporcionando evidencia adicional sobre la importancia de la estimulación intelectual en este entorno particular.

Los líderes que fomentan el pensamiento crítico y la creatividad en sus subordinados pueden contribuir positivamente a su desempeño laboral, según la significativa correlación encontrada entre el desempeño laboral del personal administrativo y la estimulación intelectual del líder. Esto demuestra lo crucial que es para los empleados crear un entorno de trabajo intelectualmente estimulante donde se sientan desafiados y motivados para descubrir nuevas formas de hacer las cosas.

Este estudio indica que los líderes en las universidades y otros lugares de trabajo deben crear un entorno que fomente el pensamiento crítico y la creatividad entre sus empleados. Proporcionar oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo profesional, así como fomentar la innovación y el intercambio de ideas, puede contribuir a mejorar el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo.

Este estudio, aunque tiene limitaciones, ofrece nuevas perspectivas sobre cómo el liderazgo transformacional afecta el desempeño laboral, particularmente en la universidad. Afirma que la estimulación intelectual es un componente esencial del liderazgo transformacional y que es esencial crear un entorno de trabajo que fomente la creatividad y el pensamiento crítico.

Finalmente, la hipótesis específica 5 examinó cómo la consideración individualizada del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión se relacionan entre sí. Los hallazgos indicaron una correlación baja entre estas variables, con un nivel de significancia de 0,083 y una correlación del 24,8%.

Estos hallazgos contradicen los hallazgos de estudios anteriores que han encontrado una correlación favorable entre la consideración individualizada de un líder y el desempeño laboral. Sin embargo, otros estudios han demostrado que esta relación puede no ser directa y que otros factores contextuales y organizacionales pueden afectarla. Esta discrepancia sugiere que la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral puede variar según el contexto y las características de los empleados.

Aunque no hubo una correlación estadísticamente significativa entre el desempeño laboral y las consideraciones individualizadas del líder, esto no elimina completamente la importancia de este aspecto del liderazgo. Es posible que otros factores no considerados en este estudio puedan influir en esta relación, como la satisfacción laboral, el clima organizacional o la cultura de la organización. Además, las características individuales de los líderes y los empleados también pueden jugar un papel importante en esta dinámica.

Los resultados podrían haber sido influenciados por limitaciones metodológicas, como el diseño de la investigación y el tamaño de la muestra, y deben tenerse en cuenta al interpretar los hallazgos. La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión puede tener factores contextuales específicos que hayan

influido en la relación entre la consideración individualizada del líder y el desempeño laboral, lo que resalta la importancia de tener en cuenta el contexto organizacional en investigaciones futuras.

Aunque este estudio no encontró una correlación significativa, la consideración individualizada del líder sigue siendo un componente crucial del liderazgo que puede tener efectos significativos en el lugar de trabajo. Los líderes deben esforzarse por desarrollar relaciones cercanas y personalizadas con sus subordinados, lo que puede contribuir a un mayor compromiso y satisfacción laboral, incluso si no se traduce directamente en un mayor desempeño laboral.

Además, la falta de evidencia estadística indica que la relación entre la consideración individualizada del líder y el desempeño laboral requiere investigación adicional para comprender mejor esta relación en el contexto de la universidad estudiada. Los resultados también podrían haber sido influenciados por la falta de control sobre otras variables que podrían ser importantes.

Este estudio ofrece información útil sobre la relación entre la consideración individualizada del líder y el desempeño laboral en el contexto universitario, aunque los hallazgos no son concluyentes. Destaca la importancia de investigaciones adicionales que investiguen esta relación en varios contextos y con diseños de investigación más sólidos para obtener una comprensión más completa de esta dinámica.

En resumen, la investigación investigó cómo el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión se relacionan. Los hallazgos respaldaron en parte las teorías de que hay una correlación significativa entre las diversas facetas del liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Mientras que la consideración individualizada no mostró una correlación

significativa, se encontraron correlaciones moderadas entre la influencia idealizada (atributos), la influencia idealizada (comportamientos), la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y el desempeño laboral.

Estos resultados demuestran que el liderazgo transformacional es crucial en las universidades y que ciertos aspectos de este tipo de liderazgo pueden tener un impacto positivo en el desempeño laboral de los administradores. Sin embargo, también señalan la necesidad de una comprensión más profunda de cómo otros factores, como el clima organizacional y las características personales de los empleados, pueden interactuar con el liderazgo para afectar el desempeño laboral.

Este estudio indica que los líderes universitarios pueden beneficiarse de implementar estrategias de liderazgo transformacional que fomenten relaciones de confianza, inspiración y desarrollo entre ellos y su personal. Sin embargo, aunque no se encontró una correlación significativa en este estudio, la consideración individualizada sigue siendo un componente crucial del liderazgo que puede contribuir al bienestar y la satisfacción laboral de los empleados.

CONCLUSIONES

- a) El presente estudio muestra que existe una relación moderada entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023. Esta relación, que se encontró en la prueba de Spearman, mostró una correlación moderada del 45%. Esto enfatiza el papel del liderazgo transformacional en el desempeño laboral.
- b) En detalle, sobre la primera hipótesis específica, se encontró una relación moderada entre la influencia idealizada (atributos) del líder y el desempeño laboral del personal administrativo. La prueba de Spearman demostró una correlación positiva del 47%, destacando el impacto de la admiración, respeto y confianza en el líder sobre el desempeño laboral.
- c) En relación con la segunda hipótesis, la influencia idealizada (comportamientos) del líder y el desempeño laboral del personal tenían una correlación significativa, respaldada por una correlación del 42,3% según la prueba de Spearman. Esto demuestra que el liderazgo ejemplar mejora el desempeño laboral.
- d) En la tercera hipótesis, se encontró una correlación moderada entre la motivación inspiracional del líder y el desempeño laboral, con un nivel del 47,1%. Esto demuestra que el liderazgo capaz de inspirar y motivar al personal tiene una relación directa y positiva con su desempeño.
- e) Sobre la cuarta hipótesis, la estimulación intelectual del líder tiene una relación del 46,7% con el desempeño laboral. La prueba de Spearman mostró una correlación moderada, lo que indica que promover la creatividad y la reflexión crítica puede mejorar la eficacia laboral.
- f) Finalmente, respecto a la quinta hipótesis, la hipótesis nula fue aceptada debido a que la consideración individualizada del líder hacia el personal administrativo fue baja, con una correlación del 24,8%. A pesar de esto, es importante atender y desarrollar las necesidades únicas de los empleados para mejorar su desempeño.

g) En resumen, estos resultados apoyan principalmente la teoría de que el liderazgo transformacional se relaciona y puede desempeñar un papel importante en el mejoramiento del desempeño laboral en todas sus dimensiones en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023. La eficiencia laboral mejora con el liderazgo que respeta, motiva, estimula intelectualmente y considera a cada empleado. El liderazgo también contribuye al desarrollo personal y profesional del personal administrativo.

RECOMENDACIONES

a) Para líderes y directivos de organizaciones:

Fomentar a sus equipos y departamentos a adoptar prácticas de liderazgo transformacional, reconociendo cómo mejoran el desempeño laboral y la motivación de los empleados.

Proporcionar programas de capacitación y desarrollo del liderazgo que ayuden a los líderes a desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo un liderazgo transformacional exitoso.

Crear una cultura en la organización que valore la innovación, la participación y el compromiso de los empleados mediante la creación de espacios para la discusión abierta y la retroalimentación constructiva.

b) Los departamentos de recursos humanos y gestión de talento de la UNDAC:

Los procesos de selección y evaluación de supervisores y líderes deben incorporar criterios de liderazgo transformacional, lo que ayudará a identificar y desarrollar a aquellos que demuestren un potencial para ejercer un liderazgo inspirador y motivador.

Crear programas de desarrollo profesional que incluyan elementos específicos de liderazgo transformacional, brindando recursos y herramientas para que los líderes mejoren sus habilidades.

c) Para académicos e investigadores:

Realizar estudios a largo plazo que investiguen cómo el liderazgo transformacional afecta el desempeño laboral y el bienestar de los empleados.

Investigar cómo las variables moderadoras y mediadoras pueden afectar la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados organizacionales, como el clima laboral, la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

La investigación sobre liderazgo transformacional debe difundirse a través de conferencias, publicaciones académicas y otros medios, lo que ayudará a crear y consolidar el conocimiento en este campo.

d) Para instituciones y programas educativos:

Los planes de estudio de los programas de capacitación en administración y gestión de recursos humanos deben incluir contenidos sobre liderazgo transformacional para preparar a futuros líderes para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

Establecer alianzas con organizaciones y empresas para brindar oportunidades de prácticas y proyectos de investigación relacionados con el liderazgo transformacional, permitiendo a los estudiantes aplicar y desarrollar sus conocimientos en situaciones reales.

Estas sugerencias pueden modificarse y adaptarse a las necesidades y características únicas de cada organización, institución o contexto de aplicación.

La aplicación de estas sugerencias puede mejorar el liderazgo, el desempeño laboral y el clima organizacional, lo que resultará en un lugar de trabajo más productivo, motivador y satisfactorio para todos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M. and Dahleez, K.A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), pp. 869-893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Advani, A. (2015) Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(5). <https://ssrn.com/abstract=2669416>
- Afsana, J., Afrin, F., & Tarannum, T. (2016). Effect of training on employee performance: An empirical study on telecommunication industry in Bangladesh. *Journal of Business and Technology (Dhaka)*, 10(2), 67-80. <https://doi.org/10.3329/jbt.v10i2.29468>
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Holt.
- Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Aragonez Medrano, J. J. y Changanahui Arias, A. L. (2020). Liderazgo Transformacional y su relación con la productividad de los trabajadores en las empresas de servicios de auditoría en Lima Metropolitana, 2019. [Tesis de bachiller, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/652906>

- Arthur, J. B., & Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44(4), 737-754. <https://doi.org/10.5465/3069413>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Baten, A. (2017). How training and skills development improve employee's performance, moral, and motivation. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 4(2), 71-91.
- Borg W. R. & Gall M. D. (1983). *Educational research: an introduction* (4th ed.). Longman. January 9 2024
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burke, M. J., Sarpy, A. S., Tesluk, P. E., & Smith-Crowe, K. (2002). General safety performance: A test of a grounded theoretical model. *Personnel Psychology*, 55, 429-457. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00116.x>
- Chan, G. K., Waxman, K. T., Baggett, M., Bakerjian, D., Dickow, M., Grimley, K. A., & Kiger, A. J. (2021). The importance and impact of nurse leader engagement with

- state nursing workforce centers: lessons from the COVID-19 pandemic. *Nurse leader*, 19(6), 576-580. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.08.014>
- Cooke, W. N. (1994). Employee participation programs, group-based incentives, and company performance: A union-nonunion comparison. *ILR Review*, 47(4), 594-609. <https://doi.org/10.1177/001979399404700405>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Eliyana, A., Ma'arif, S. y Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143–156. <https://www.jstor.org/stable/26416967>
- Fiedler, F. E. (1995). Cognitive resources and leadership performance. *Applied Psychology. An International Review*, 44(1), 5–28. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01378.x>
- Foley, M. (2013). *Political Leadership: Themes, Contexts, and Critiques*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199685936.003.0002>
- Gardner, J.W. (1989). *On leadership*. New York: Free Press
- Gebrehiwot, G. D., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Goleman, D. (2018). *Military leadership*. Routledge.
- Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill.

- Hilde Hetland & Gro Sandal (2003) Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170, DOI: 10.1080/13594320344000057
- Hinostroza Saire, J. L. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores del Banco de Crédito del Perú, sede El Polo, Santiago de Surco – 2019. [Tesis de bachiller, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/2051>
- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/10717919070130010301>
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 33, 33-42.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1998). Capítulo 1: Administración: Ciencia, teoría y práctica. *Administración: una perspectiva global*, 11, 20-21.
- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire instruction manual*. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53, 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132. <https://doi.org/10.2307/41165946>

- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology, 54*(4), 490-514. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 123-150. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90037-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T)
- Mangkunegara, A. A. A. P., y Miftahuddin (2016). The effect of transformational leadership and job satisfaction on employee performance. *Universal Journal of Management, 4*(4), 189-195. DOI: 10.13189/ujm.2016.040404
- Martínez-Martínez, D., Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M. and Lechuga Sancho, M.P. (2017). The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs: a multiple mediator analysis. *Industrial Management & Data Systems, 117*(1), 2-31. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0315>
- Ndubisi, N.O., Zhai, X.A. y Lai, K.-h. (2021). Small and medium manufacturing enterprises and Asia's sustainable economic. *International Journal of Production Economics, 233*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107971>
- Northouse, P. G. (2010). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: Mate.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal, 24*(6), 335-344. <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. y Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relat., 40*(2), 412-432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>

- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., y Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Performance appraisal in the public administration of the Principality of Asturias: An analysis of psychometric properties. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, 75-91. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a1>
- Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1352-1370. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110>
- Shackleton, V. (1995). *Business leadership*. Routledge.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; A survey of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1998). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

- Suna Ttito, R., Febres Huamani, J. E. y Turpo Pineda, Y. A. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Consorcio Vial Sur Perú, 2022. [Tesis de bachiller, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de tesis Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/6476>
- Thompson, G., Buch, R., Thompson, P.-M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274–283. <https://doi.org/10.1177/0306307020984579>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati S. A., Anwar, F. y Shafique Khan, M. A. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tipurić, D. (2022). *The Enactment of Strategic Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3_1
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel psychology*, 61(4), 793-825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.98>
- Zemburuka, I., & Dangarembizi, F. (2020). An Assessment on the Impact of Training and Development on Employees' Performance in the Namibian Defence Force at Okahandja. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 153-189. <https://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/17496>

ANEXOS

ANEXO A: Instrumentos de recolección de datos

Encuesta para medir el liderazgo transformacional

Cuestionario de liderazgo multifactorial MLQ. Formulario de evaluador

Nombre _____ del _____ líder:

_____ Fecha: _____

Nombre de la organización: _____

Este cuestionario es para describir el liderazgo del individuo mencionado anteriormente tal como lo percibe. Por favor conteste todos los ítems en esta hoja de respuestas. Si un ítem es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco. Por favor responda este cuestionario de forma anónima.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál lo describe mejor?

___ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy calificando.

___ La persona que estoy calificando está en mi nivel organizacional.

___ Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy calificando.

___ No deseo que se conozca mi nivel organizacional.

En las siguientes páginas se enumeran treinta y seis declaraciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia cada declaración se ajusta a la persona que está describiendo.

| Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante a menudo | Con frecuencia, si no siempre |
|-------|------------------|---------|-------------------|-------------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

LA PERSONA QUE ESTOY EVALUANDO. . .

| N° | Pregunta | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante a menudo | Con frecuencia, si no siempre |
|----|--|-------|------------------|---------|-------------------|-------------------------------|
| 1 | Re-examinar los supuestos o creencias sobre algún tema para cuestionar si son apropiadas | | | | | |
| 2 | Habla sobre sus valores y creencias más importantes | | | | | |
| 3 | Busca diferentes perspectivas al resolver problemas | | | | | |
| 4 | Habla con optimismo sobre el futuro | | | | | |
| 5 | Me infunde orgullo por estar asociado con él/ella | | | | | |
| 6 | Habla con entusiasmo sobre lo que debe lograrse | | | | | |
| 7 | Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito | | | | | |
| 8 | Pasa tiempo enseñando y entrenando a otros | | | | | |
| 9 | Va más allá del interés propio por el bien del grupo | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | Me trata como a un individuo en lugar de solo como un miembro de un grupo | | | | | |
| 11 | Actúa de manera que construye mi respeto | | | | | |
| 12 | Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones | | | | | |
| 13 | Muestra una sensación de poder y confianza | | | | | |
| 14 | Articula una visión convincente del futuro | | | | | |
| 15 | Considera que soy una persona con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás | | | | | |
| 16 | Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes | | | | | |
| 17 | Me ayuda a desarrollar mis fortalezas | | | | | |
| 18 | Sugiere nuevas formas de cómo completar las tareas | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Destaca la importancia de tener un sentido de misión colectivo | | | | | |
| 20 | Expresa confianza en que se lograrán las metas | | | | | |

Encuesta para medir el desempeño laboral

Cuestionario de Desempeño Individual en el Lugar de Trabajo (*Individual Workplace Performance Questionnaire*)

Sexo: ___ F ___

Cuál es el rol que desempeña:

Por favor conteste todos los ítems en esta hoja de respuestas. Si un ítem es irrelevante, o si no está seguro o no sabe la respuesta, deje la respuesta en blanco. Por favor responda este cuestionario de forma anónima.

Todos los ítems tienen una escala de calificación de 5 puntos. Se puede calcular una puntuación media para cada escala IWPQ sumando las puntuaciones de los elementos y dividiendo su suma por el número de elementos de la escala.

Para las dimensiones de desempeño de tareas y desempeño contextual se tiene:

| | | | | |
|-------|------------------|---------|-------------------|---------|
| Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante a menudo | Siempre |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| N° | Pregunta | Raras veces | De vez en cuando | A veces | Bastante a menudo | Siempre |
|----|--|-------------|------------------|---------|-------------------|---------|
| 1 | Logré planificar mi trabajo para terminar a tiempo | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 2 | Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba lograr | | | | | |
| 3 | Pude establecer prioridades | | | | | |
| 4 | Pude realizar mi trabajo de manera eficiente. | | | | | |
| 5 | Administro bien mi tiempo | | | | | |
| 6 | Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron | | | | | |
| 7 | Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles | | | | | |
| 8 | Trabajé en mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo | | | | | |
| 9 | Trabajé en mantener actualizadas mis habilidades laborales | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas | | | | | |
| 11 | Asumí responsabilidades adicionales | | | | | |
| 12 | Busqué continuamente nuevos retos en mi trabajo. | | | | | |
| 13 | Participé activamente en reuniones y/o consultas. | | | | | |

Para la dimensión de comportamiento laboral contraproducente se tiene:

| | | | | |
|-------|------------------|---------|-------------------|-------------------------------|
| Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante a menudo | Con frecuencia, si no siempre |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

| N° | Pregunta | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante a menudo | Con frecuencia, si no siempre |
|----|---|-------|------------------|---------|-------------------|-------------------------------|
| 14 | Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo en el trabajo | | | | | |
| 15 | Hice los problemas del trabajo más | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | grandes de lo que eran | | | | | |
| 16 | Me concentré en los aspectos negativos de la situación en el trabajo en lugar de los aspectos positivos. | | | | | |
| 17 | Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo. | | | | | |
| 18 | Hablo con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo. | | | | | |

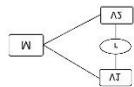
Matriz de consistencia

TEMA: El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides

Carrión

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES | DIMENSIÓN | INDICADORES | METODOLOGÍA | POBLACIÓN Y MUESTRA |
|--|---|---|--|---|---|--|--|
| PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera se relacionan los tipos de liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023? | OBJETIVO GENERAL: Determinar el tipo de relación existente entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel | HIPÓTESIS PRINCIPAL: Existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023. | VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo transformacional | Influencia idealizada (atributos) | X1 Indicador de Influencia idealizada (atributos) del lider | TIPO DE INVESTIGACIÓN: Básica - no experimental NIVEL DE INVESTIGACIÓN Según Hernández et al. (2014), las investigaciones descriptivas o causales muestran las variables y las conexiones entre dos | Población: Se considera como población a todo el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC), que, incluidos los trabajadores nombrados, contratados, CAS |
| | | | | Influencia idealizada (comportamientos) | X2 Indicador de Influencia idealizada (comportamientos) del lider | | |
| | | | | Motivación inspiracional | X3 Indicador de Motivación inspiracional del lider | | |
| | | | | Estimulación intelectual | X4 Indicador de Estimulación intelectual del lider | | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|---|--|
| | Alcides Carrión, 2023. | | | Consideración individualizada | X5 Indicador de Consideración individualizada del líder | o más dimensiones o categorías durante un período de tiempo específico. | y por locación de servicios llegan a un total de 430 empleados en el área administrativa. |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS a. ¿Cómo se relaciona la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023? b. ¿Cómo se relaciona la | OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Identificar la relación entre influencia la idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023. | HIPÓTESIS SECUNDARIAS: Existe una relación significativa entre la influencia idealizada (atributos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023. | Variable dependiente: Desempeño laboral | desempeño de tareas (task performance) | Y1 Indicador de desempeño de tareas del trabajador | Por lo tanto, tiene un nivel correlacional MÉTODO: El método deductivo implica recopilar información de lo general a lo específico. METODOLOGÍA CORRELACIONAL: Analizaremos cómo se relacionan nuestras dos variables de estudio. | MUESTRA: La muestra será con formada por 204 trabajadores que serán elegidos mediante el muestreo aleatorio simple. |
| | | | | desempeño contextual (contextual performance) | Y2 Indicador de desempeño contextual del trabajador | | |
| | | | | comportamiento laboral contraproducente (counterproductive work behavior) | Y3 comportamiento laboral contraproducente del trabajador | | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?</p> <p>c. ¿Cómo se relaciona la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional</p> | <p>Conocer la relación entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.</p> <p>Establecer la relación entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal</p> | <p>Existe una relación significativa entre la influencia idealizada (comportamientos) por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.</p> <p>Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional por parte del líder y el desempeño laboral del personal</p> | | | | <p>DISEÑO:</p> <p>se usa un diseño</p>  <p>correlacional</p> <p>Donde:</p> <p>M = Muestra</p> <p>V1 = Liderazgo transformacional</p> <p>V2 = Desempeño laboral</p> <p>r = Correlación</p> <p>TÉCNICAS:</p> <p>Se va a aplicar la técnica de la Encuesta. Asimismo, para procesamiento y análisis de datos se utilizará el paquete</p> | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|---|--|
| <p>Daniel Alcides Carrión, 2023?</p> <p>d. ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023?</p> <p>e. ¿Cómo se relaciona la consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral</p> | <p>administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.</p> <p>Precisar la relación entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.</p> <p>Reconocer la relación entre la</p> | <p>administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.</p> <p>Existe una relación significativa entre la estimulación intelectual por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.</p> <p>Existe una relación significativa entre la</p> | | | | <p>estadístico SPSS versión 27.</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>El instrumento para la recolección de datos será un cuestionario</p> | |
|--|--|---|--|--|--|---|--|

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|
| del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023? | consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023 | consideración individualizada por parte del líder y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023. | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|