



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**

Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los  
trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer ([orcid.org/0000-0001-6433-0090](https://orcid.org/0000-0001-6433-0090))

**ASESORA:**

Dra. Quiñones Li, Aura Elisa ([orcid.org/0000-0002-5105-1188](https://orcid.org/0000-0002-5105-1188))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Cultura y Comportamiento Organizacional

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2024

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios por brindarme las fuerzas necesarias para continuar. A mi madre, quien siempre me apoyó durante este largo proceso, dándome las palabras adecuadas para seguir adelante. A mi padre, quien me brindó la valentía para luchar por mis objetivos. A mi hermana, quién es mi motivo para seguir mejorando. Y también a mi perrita Hera; porque siempre estuvo a mi lado acompañándome en este largo camino.

## Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por darme salud, a mis padres por su amor y apoyo incondicional, a mi hermana por ser mi pilar y a mi asesora por ser mi guía en este proceso.



**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, QUIÑONES LI AURA ELISA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS DE CALL CENTER, LIMA 2023", cuyo autor es VALENZUELA COCA KATHERYN JHENNIFER, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 27 de Diciembre del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
QUIÑONES LI AURA ELISA DNI: 07721447 ORCID: 0000-0002-5105-1188	Firmado electrónicamente por: AQUINONESL el 08- 01-2024 16:58:27

Código documento Trilce: TRI - 0709675





**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, VALENZUELA COCA KATHERYN JHENNIFER estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS DE CALL CENTER, LIMA 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
KATHERYN JHENNIFER VALENZUELA COCA DNI: 70395496 ORCID: 0000-0001-6433-0090	Firmado electrónicamente por: KVALENZUELA el 27- 12-2023 10:22:10

Código documento Trilce: TRI - 0709678



## Índice de contenidos

CARÁTULA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DELECARATORIA DE AUTENTICIDAD DEL ASESOR .....	iv
DELECARATORIA DE ORIGINALIDAD DEL AUTOR .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLA.....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	14
3.2 Variables y operacionalización .....	14
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis .....	16
3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	18
3.5 Procedimiento.....	19
3.6 Método de análisis de datos .....	19
3.7 Aspectos éticos .....	20
IV. RESULTADOS .....	21
4.1 Análisis estadístico Descriptivo .....	21

4.2	Análisis Inferencial.....	23
V.	DISCUSIÓN.....	30
VI.	CONCLUSIONES.....	35
VII.	RECOMENDACIONES .....	37
	REFERENCIAS.....	39
	ANEXOS .....	47

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla1: <i>Datos de los validadores</i> .....	18
Tabla 2: <i>Resultados de análisis de fiabilidad de la variable Liderazgo Transformacional</i> .....	19
Tabla 3: <i>Resultados de análisis de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral</i> .....	19
Tabla 4: <i>Niveles en los que se presenta el Liderazgo Transformacional y sus dimensiones</i> .....	21
Tabla 5: <i>Niveles en los que se presenta el Desempeño Laboral y sus dimensiones</i> .....	22
Tabla 6: <i>Grado de correlación – Rho de Spearman</i> .....	23
Tabla 7: <i>Relación entre las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral</i> .....	24
Tabla 8: <i>Relación entre la dimensión estimulación intelectual y la variable desempeño laboral</i> .....	25
Tabla 9: <i>Relación entre la dimensión trato individualizado y la variable desempeño laboral</i> .....	26
Tabla 10: <i>Relación entre la dimensión estimulación intelectual y la variable desempeño laboral</i> .....	27
Tabla 11: <i>Relación entre la dimensión influencia positiva y la variable desempeño laboral</i> .....	28

## RESUMEN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo determinar la relación que guarda el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Para la misma se ha revisado diversos autores, tomando en consideración las siguientes teorías; Bass (2008) nos refiere que el liderazgo transformacional es un estilo que logra cambiar la base motivacional de la persona, ya que lo ayuda a pasar de una motivación regular al compromiso, por otro lado Chiavenato (2020), menciona que el desempeño laboral es el comportamiento que tiene el trabajador a lo largo del proceso que atraviesa para alcanzar las metas establecidas dentro de la organización.

La investigación será de tipo básica, con un diseño metodológico no experimental de corte transversal, enfoque cuantitativo y de nivel descriptiva correlacional. Se tiene una población finita de 50 000 personas que trabajan en empresas de Call center de Lima.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, Desempeño Laboral, empresas de call center.

## **ABSTRACT**

The objective of this research study is to determine the relationship between transformational leadership and job performance in workers of Call Center companies, Lima 2023.

For this purpose, various authors have been reviewed, taking into consideration the following theories; Bass (2008) tells us that transformational leadership is a style that manages to change the motivational base of the person, since it helps them go from regular motivation to commitment. On the other hand, Chiavenato (2020) mentions that job performance is the behavior that the worker has throughout the process he or she goes through to achieve the goals established within the organization.

The research will be basic, with a non-experimental cross-sectional methodological design, quantitative approach and a correlational descriptive level. There is a finite population of 50,000 people who work in Call Center companies in Lima.

Keywords: Transformational Leadership, Work Performance, call center companies.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, los individuos han venido afrontando un nuevo proceso de adaptación, este debido a la pasada pandemia mundial provocada por la COVID-19 la cual dejó como secuela principal una crisis económica mundial. Así pues, esta repercusión ha suscitado que muchas personas se adapten a nuevos estilos de trabajo, tales como la modalidad presencial o semipresencial, todo esto debido a las medidas impuestas por los gobiernos locales y nacionales, como la emergencia sanitaria y aislamiento social, lo que amerita que los Directores, Jefes, Gerentes, Supervisores, Asistentes y Encargados, tengan que adaptar los procesos a fin de garantizar a sus trabajadores la estabilidad y la productividad de la organización, mejorar la comunicación eficaz, delegar mayor número de funciones, motivar a los trabajadores y alcanzar un mayor nivel de empatía, son algunas de las habilidades blandas que se tienen que seguir desarrollando, ya que éstas son fundamentales para poder liderar de manera eficaz al personal que se tiene a cargo.

Sopó et al. (2017), refieren que el Liderazgo toma un papel importante con respecto a la satisfacción del capital humano, ya que este es fundamental para desempeño empresarial.

Por lo que el presente proyecto de investigación busca identificar la correlación entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño Laboral.

A nivel Internacional, López et al. refiere que tener un líder al frente de una compañía es algo que todos los inversores, empleados y consumidores desean, ya que cada líder que pasa siempre dejará una huella y logrará crear una visión innovadora en los trabajadores que los siguen (2017). Paéz et al., indica que en países como Colombia el estilo de liderazgo transformacional no es practicado frecuentemente en las organizaciones, debido que las circunstancias del progreso socioeconómico son limitadas, por lo que al seguir el estilo de liderazgo transformacional significaría para los dirigentes poder observar resultados económicos (2014).

A nivel nacional es diferente el panorama ,según el diario Gestión (2014), refiere según un estudio realizado por consultoría Hay Group que el 53% de las compañías

en el Perú tienen líderes que generan ambientes laborales desmotivantes, debido a que se presentan diferencias en cómo es el líder y cómo lo percibe su grupo de trabajo, esto a consecuencia de no desarrollar sus habilidades blandas, tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, etc.; Según Caravedo (2020) en el ámbito empresarial Peruano el liderazgo, prioriza el desarrollo del negocio con fines lucrativos, más no prioriza el emprender, promover, conducir y sostener un proyecto en una línea del tiempo.

A nivel local, actualmente debido al estado de emergencia que afronta el país, muchos empresarios se han visto en la obligación de clausurar sus empresas de manera indeterminada; un caso resaltante fue el de Elektra, una tienda de artefactos, que, por falta de ingresos, tomó la decisión de cerrar en su totalidad todos sus locales a nivel nacional, tras 20 años de operación en el país, informando esto mediante un comunicado (Zurita, 2021). La incertidumbre de no saber qué es lo que va a ocurrir, genera que los empresarios se focalicen en buscar formas de rentabilizar sus empresas, teniendo como consecuencia que se relegue la importancia del bien humano, que son piezas trascendentales para que una empresa funcione. Probablemente la mayoría de los trabajadores no presenten un buen desempeño laboral, a raíz que se encuentran estresados, desmotivados, a consecuencia de las circunstancias actuales, es por ello la importancia que tiene el Líder, que debe buscar la cercanía con su equipo y la forma idónea de liderar, comunicar, motivar e influir en ellos, etc. (Antúnez, 2020).

El problema observado en las empresas de Call center de Lima es que no se ejerce un liderazgo idóneo, un claro ejemplo son los supervisores y/o coordinadores y su equipo de asesores y/o agentes, ya que el supervisor y/o coordinador solo se centran en la productividad que tengan sus agentes y/o asesores, puesto que si alcanzan las métricas de ventas o atenciones y disminuyen el ausentismo, ellos obtienen bonos e incentivos, esto se ha convertido en una de las razones más significativas para presionar a las personas que conforman sus equipos de trabajo, incluso en muchas ocasiones dejando de lado el buen trato, toda esta problemática de no desarrollar un liderazgo óptimo conlleva a que se pueda ver afectado el desempeño laboral en los trabajadores.

En este punto es importante señalar que según los criterios planteados por Castro (2003), el presente estudio cuenta con justificación teórica, ya que la misma contiene contribuciones al conocimiento que pueden proporcionar una validez a las teorías ya existente; justificación práctica, debido a que beneficia de información para posibles soluciones y aplicaciones prácticas en aquellos conflictos que tienen influencia comunal y social, este presente estudio puede ayudar a conocer la relación que guarda el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en las empresas de call center de Lima, además de poder conocer la importancia del liderazgo para un adecuado desempeño laboral; y por último cuenta con una justificación metodológica, puesto que en su desarrollo se utilizará diversos métodos de análisis e instrumentos, los cuales pueden servir de base para futuras investigaciones.

Es así que teniendo en cuenta todo lo antes mencionado, el presente estudio busca conocer la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral para ello se tiene como problema general: ¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023?, problemas específicos: ¿Cómo se relaciona la estimulación intelectual con el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023? ; ¿Cómo se relaciona la trato individualizado con el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023? ; ¿Cómo se relaciona la motivación inspiradora con el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023? ; ¿Cómo se relaciona la influencia positiva con el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023?

Teniendo como objetivo general: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Sus objetivos específicos son: Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023; el trato individualizado y el desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023; la motivación inspiradora y el desempeño

laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023; la influencia positiva y el desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023

Por último, se tiene como Hipótesis General: El liderazgo transformacional presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Las hipótesis específicas: La estimulación intelectual presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023; el trato individualizado presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023; la motivación inspiradora presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023; la influencia positiva presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Con respecto a la variable Liderazgo transformacional dentro del ámbito internacional podemos apreciar en el estudio realizado por Durán (2020), dónde se tuvo como propósito evaluar la existencia de la influencia entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, concluyendo que el 57.8% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con el liderazgo actual que tienen los gerentes, ya que se focalizaron en dar órdenes, más no en incentivar el alcance de los objetivos, ni en capacitar a los trabajadores, lo que ocasiona un 71.4% de los colaboradores presente un desempeño laboral bajo.

Alcázar (2020) tuvo como objetivo en su estudio conocer la efectividad de una correlación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional referente al método sistemático, llegando a la deducir que el liderazgo transformacional ha cogió mayor relevancia en los últimos tiempos, esto a raíz del desarrollo de las teorías de lizess faire y de liderazgo transformacional, el cual busca generar empatía con el grupo de trabajo y obtener una escucha activa.

Asimismo, Echerrí et al. (2019), se plantearon precisar un modelo explicativo que confirme la repercusión que tiene el liderazgo transformacional en torno al impacto del estrés laboral, a cerca de la efectividad escolar de los docentes. Esta investigación se realizó en Jalisco con 276 docentes, dando como resultado que a mayor estrés laboral del profesorado la eficacia escolar era mayor; teniendo en cuenta los resultados se identificó que el 74.22% de los directivos, manejaron el liderazgo transformacional teniendo un porcentaje del 73.3% de docentes con mínimo estrés laboral y con ello mayor eficacia escolar.

Villacis (2019) se planteó investigar cuales eran los rasgos distintivos del liderazgo transformacional desde del enfoque de Bass y Avolio en el sector textil ecuatoriano. Esta investigación concluyó que el liderazgo transformacional con un 33.9% es superior al transaccional que tiene un 13.7%, teniendo en cuenta que este influye en la adaptación cultural; asimismo, se determinó que las características resaltantes de esta son la satisfacción, efectividad y motivación pertenecientes a un buen clima laboral.

Hincapié et al. (2018) estudiaron como el liderazgo transformacional influía en el mejoramiento continuo en los equipos de trabajos de 72 pymes, el cual dio como resultado que esta forma de liderazgo contribuye de manera positiva en el desarrollo continuo de las pequeñas empresas colombianas. A razón que, la estimulación intelectual se presenta en un 77.5% de los colaboradores, mientras que, la motivación inspiradora en un 74.3%; siendo los rasgos con mayor influencia positiva.

Scott y Schwartz (2017) realizaron los estudios "S&P 500" y "Global 500", en los cuales concluyeron que las empresas que subieron radicalmente dentro del mercado comercial, estaban siendo manejadas por líderes con conocimiento escaso en sus respectivos rubros, pero estos traían conocimientos empíricos de otras áreas; denominados Líderes Transformacionales. Por esta razón, se detectó en un periodo de 10 años un total de 57 empresas magnates que tenían en la cabeza a un líder transformacional, de los cuales se identificó que el 31.6% de estas se enfocaban en la satisfacción de su público interno para generar un sustancial incremento en la producción del producto y/o servicio.

Por otro lado, Mendoza et al. realizaron una investigación donde evaluaron a una consultoría de recursos humanos para comprender el tipo de liderazgo de los directivos; a través del modelo de Bass y Avolio desde la perspectiva transformacional y transaccional, teniendo en cuenta como este se percibe frente a los jefes y la influencia que tiene con los colaboradores. Concluyendo que, para el liderazgo transformacional, así como el liderazgo transaccional tiene un 90% de cambio en el resultado; asimismo, se determinó que el liderazgo transformacional genera 76% mayor repercusión en los colaboradores en comparación al transaccional (2015).

En referencia a la variable desempeño laboral en el ámbito internacional, Santamaría (2020), buscó identificar la repercusión del clima organizacional referente al desempeño laboral, dentro del enfoque mixta Cuantitativa - cualitativa, obteniendo como conclusión que, el clima organizacional tiene un impacto positivo alto frente al desempeño laboral de los empleados con un significativo  $p=0,886$ ; finaliza concluyendo que también se presentan factores relacionados al

comportamiento humano, los cuales afectan el desempeño laboral, además se visualizó, que la comunicación era una dimensión relevante dentro del desempeño laboral con un relación positiva moderada ( $p=0,683$ ) frente al clima organizacional.

Darmawan et al. (2020) buscaron determinar y analizar los efectos de la calidad de RR.HH. en el desempeño laboral. Los cuales dieron como resultados que el 63.3% indica que la calidad de los recursos humanos tiene una influencia significativa en el desempeño laboral, así mismo esta influencia en la lealtad de los colaboradores.

En México, Mora y Mariscal (2019) en su investigación cuantitativa buscaron analizar la interrelación existente ente la satisfacción laboral y el desempeño laboral. De modo que, se infirió que las condiciones de trabajo, bienestar, remuneración y la superación profesional influían a gran escala en la satisfacción de los colaboradores teniendo un impacto directo en el desempeño laboral ( $p=0,837$ ).

Zans (2017), realizó un estudio a 59 trabajadores de la UNAN para poder detallar el desempeño laboral y evaluar el vínculo que tiene con el clima laboral; en esta se concluyó que la mejora del clima laborar afecta en menor escala al desempeño laboral con un 54% de los encuestados de acuerdo, mientras que el 42% indico que el impacto es significativo.

Con respecto a las investigaciones previas nacionales, Ávila (2019) en su tesis doctoral investigo la relación entre liderazgo transformacional y gestión municipal; donde halló que ambas variables tienen relación directa positiva con un 80.3%. Ya que este tipo de liderazgo genera una motivación en los colaboradores con la mejora constante de sus capacidades y desempeño laboral, todo ello percibido directamente por sus líderes quienes se preocupan por el bienestar y desarrollo de los mismos.

Asimismo, Campos en su trabajo de investigación propuso determinar la correlación que tiene el liderazgo transformacional y la gestión de calidad; la cual, tuvo como resultante que ambas variables guardan una relación alta, concluyendo que para ser un líder se debe tener la actitud formada y educada, ya que con ella se puede generar mejores resultados en la dirección del grupo. Además, menciona que el

55% de colaboradores reconocen el liderazgo transformacional empleado por sus superiores como deficiente (2017).

Por último, Burga y Wiese (2018) se plantearon especificar la motivación y el desempeño laboral de los administrativos, desde un enfoque cuantitativo; concluyendo que el 94% de los colaboradores de la empresa tienen un buen desempeño laboral, debido a que manejan de forma indulgente las relaciones interpersonales, la motivación y la capacitación.

Para Bass (1990), el liderazgo es el desarrollo de interacciones entre dos o más personas, y los líderes son agentes de cambio que se encargan de construir las condiciones, expectativas y percepciones que contribuyen al desarrollo de la competencias y motivación de los individuos que forman el grupo humano.

El liderazgo ayuda a formar a los nuevos líderes, es decir contribuye en el despertar y encontrar nuevos héroes (Pearson, 1994). Por lo cual, es catalogado como el desarrollo mediante el cual una persona puede influir en otros para que puedan estar de acuerdo en atender sus necesidades eficazmente (Yulk, 2002).

La persona al tener influencia sobre otros, coordina las actividades del equipo para que puedan alcanzar un objetivo en común (Cosme, 2018)

Por otra parte, el líder se define como el individuo focalizado que busca inspirar y brindar una visión productiva a sus seguidores, motivando y creando un clima laboral cálido, con el fin de alcanzar un impacto positivo en la organización (Hopkins y Reynolds, 2006). Por lo que se puede deducir que el líder debe tener una actitud persistente, que no se conforme con lo que alcance, que busque y se trace nuevas metas que alcanzar, esta actitud producirá un cambio de pensamiento y actitud en sus trabajadores, logrando que su equipo forme nuevos pensamientos y valores, que aporten al crecimiento de la organización (Sánchez et al. 2011).

Existen diferentes teorías dentro del Liderazgo, que al pasar del tiempo se han ido modificando y actualizando acorde a los perfiles de los profesionales. Actualmente, los perfiles de líderes organizacionales más comúnmente considerados son: Enfoques emergentes, liderazgo transaccional, carismático y transformacional.

Enfoques emergentes de los estilos de liderazgo (1990-presente): La teoría intenta tomar una nueva posición y proporcionar nuevos atributos que ayuden a hacer más efectivo el liderazgo (Méndez y Rojas, 2009).

El Liderazgo transaccional; la relación líder – seguidores ha cambiado, el líder motiva y guía al equipo hacia el objetivo final, no sin antes haber pasado una serie de tareas y roles que lo ayudaran a alcanzar el objetivo. Además, reconoce el alto desempeño de sus subordinados a través de compensaciones, reconocimientos y motivaciones, pero a su vez sancionan si muestran un nivel bajo en su desempeño (Arbaiza, 2010). Por lo que también es conocido como el liderazgo basado en recompensa o castigo (Palomo, 2008).

Para Weber, en el liderazgo Carismático; se reconoce a la persona que ejecuta el liderazgo por el carisma que tiene, esta peculiaridad la distingue de los individuos comunes, debe ser energético y de cualidades excepcionales, el don le da la capacidad de expresar ideas complejas a través de metáforas, analogías, etc.; brindándole la facultad de poder cambiar los objetivos, valores y aspiraciones de sus subordinados. Este estilo de liderazgo está más alineado con el aspecto ideológico en sus seguidores (Arbaiza, 2010).

El liderazgo Estratégico; se centra en preparar a la empresa para los cambios del futuro, de tal manera que pone énfasis en los siete objetivos del proceso estratégico referidos por Handscombe y Norman; diseñar una visión del mundo real, proporcionar un plan de acción para lograr los compromisos del equipo, desarrollar un equipo de cargos superiores, evaluar la relevancia tecnológica y el enfoque al cliente, adaptarse al cambio, proporcionar un marco y criterios objetivos para explorar nuevas oportunidades (Arbaiza, 2010).

Liderazgo transformacional; este estilo cambia con éxito la base de la motivación de una persona, llevándola de la motivación normal al compromiso. Asimismo, promueve el desarrollo de un grupo u organización y busca inculcar en sus seguidores el deseo de alcanzar el éxito (Bass 2008). Los líderes transformacionales buscan ganarse la confianza de sus equipos motivándolos en función de sus propios intereses y haciendo que se interesen en el desarrollo, el crecimiento y los resultados a nivel organizacional; de manera que, le permite

mantener un elevado nivel de interés y educar a su equipo sobre cuestiones importantes del grupo y la organización (Burns, 1978). Este tipo de líder nunca pierde de vista los objetivos que quiere alcanzar y siempre se esfuerza por mantener a sus subordinados interesados en la organización, son negociadores y tienen la capacidad de controlar los resultados y crear una visión atractiva para sus seguidores, por lo que buscan crear las condiciones de trabajo óptimas.

Su tipo de personalidad le ayuda a convencer a sus seguidores, teniendo como resultado, alcanzar los objetivos trazados, su actitud positiva que transmite frente a los colaboradores es un aporte relevante para el alcance de los objetivos organizacionales (Salcedo, 2018).

Es por esto que se puede precisar que el líder transformacional genera un grado mayor de confianza en su equipo de trabajo, puesto que son vistos como un modelo inspiracional por sus seguidores, este tipo de líderes se focaliza en estimularlos de forma intelectual y motivacional, buscando el desarrollo del equipo, demostrando que tienen la facultad para lograr los objetivos de la empresa. Además de tener una visión estratégica, buena personalidad y la capacidad de influir a sus seguidores de forma positiva.

Es importante no confundir al líder transformacional con el líder carismático, si bien ambos estilos de liderazgo se asemejan, Bass y Bernad manifiesta que solo el carisma no es suficiente para ser un líder transformacional, este tipo de líderes generan que sus trabajadores no seas dependientes de ellos, por lo contrario potencian sus habilidades y autoconfianza; cabe indicar que uno puede cruzarse con un líder transformacional en cualquier peldaño de la jerarquía de la organización, si bien la jerarquía implica jefatura, no implica que se tenga la capacidad de generar transformaciones en las personas que lo rodean (Salcedo, 2018).

Gundersen et al. (2012), señalan que el líder transformacional tienen las siguientes características: a) Demuestran un liderazgo transformacional, b) Se centran en las personas, c) Tienen predicciones para el futuro, d) Son visionarios, e) Tienen la capacidad de satisfacer a sus seguidores, f) Tienen influencia sobre sus colaboradores, g) Tienen una relación horizontal y ascendente, h) Son personas

altamente profesionales, i) Llevan a cabo un liderazgo compartido, j) Crean una cultura innovadora y creativa, k) Promueven el trabajo en equipo, l) Representan a la comunidad social, m) Se centran en el crecimiento de sus trabajadores, n) Son capaces de seleccionar al personal en función de la visión empresarial, o) Inspiran y motivan al personal.

Asimismo, Avolio y Bass (2004) refieren que liderazgo transformacional tiene los siguientes factores: a) Estimulación intelectual; el líder empodera al grupo para potenciar sus propias habilidades, pensando en las problemáticas que se les puede presentar, buscando la producción de posibles soluciones ante el conflicto que se pueda presentar en la organización. b) Consideración individual; el líder es empático, comunicativo y considerado, buscando oportunidades para su equipo de trabajo, desarrolla la escucha activa, de forma individual y colectiva, haciendo que los canales de comunicación sean claros, adecuados y les permita fomentar y motivar proactividad. c) Motivación / Inspiración; el líder transmite su ímpetu y entusiasmo a sus seguidores, lo que genera que desarrollen un mayor interés por alcanzar un mejor desempeño, con el propósito de alcanzar las metas de la empresa, logrando un nivel de compromiso con la organización. d) Influencia Idealizada; el líder transformador representa un modelo para su equipo, generando una influencia idealizada en los miembros de su equipo, además aporta entrenamiento, oportunidades de mejora; lo que facilita a que puedan desarrollarse nuevos líderes transformacionales; debido a su manera de trabajar el líder transformador se gana la confianza y respeto. e) Tolerancia Psicológica; es la forma de evitar conflictos y críticas, el líder transformacional se apoya en su comunicación asertiva para buscar el cómo resolver situaciones problemáticas e incluso este le ayuda a manejar momentos difíciles (Bracho y García, 2013).

Para finalizar MacGregor (2003), refiere que este enfoque de liderazgo se encuentra orientado en la motivación de las personas, con la cual se busca generar un cambio significativo y positivo en la organización o en su entorno personal.

Según Chiavenato, el desempeño laboral, es el comportamiento exhibido durante el proceso de trabajo que debe realizar un colaborador para alcanzar las metas trazadas dentro de la organización, durante este proceso se incorpora estrategias

individualizadas para la mejorar el éxito de los empleados (2000). También se puede clasificar como el aporte y/o esfuerzo que debe realizar un trabajador en el desempeño de sus funciones dentro de un tiempo determinado (Palací, 2005). Por su lado Robbin (2004) señala que se relaciona con capacidad de dirigir y organizar las tareas que ayudad al modelado del comportamiento de los colaboradores dentro del proceso de producción. Por eso es tan importante la psicología del desempeño, de modo que esta active la conducta y mejore el desempeño, generando que los empleados establezcan metas que lo ayudaras a alcanzar los objetivos establecidos por su organización.

Para Pineda et al. (2023) el desempeño laboral se refiere al rendimiento y la capacidad con la que un individuo lleva a cabo sus responsabilidades en el entorno de trabajo.

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral se evalúa con base en factores fundamentales: a) Factores actitudinales; hace referencia a la actitud cooperativa que demuestra un individuo en el desempeño de su trabajo mostrando interés e iniciativa, demostrando una actitud colaborativa, teniendo un fuerte sentido de responsabilidad, habilidades de seguridad, discreción y creatividad. b) Factores operativos; además de sus cualidades de liderazgo, este factor también considera las habilidades que el colaborador aporte al puesto, tales como la calidad del trabajo realizado, conocimiento del trabajo, exactitud y practicar el trabajo en equipo, además de mostrar liderazgo.

Es instrumento del análisis de desempeño de una persona, es empleado para supervisar y dirigir al personal, teniendo como principal objetivo reconocer el desarrollo profesional de los trabajadores, el rendimiento adecuado de los recursos humanos y la mejora continua para alcanzar los resultados de la organización. Igualmente, también, se mantiene un dialogo adecuado, además de la comprensión mutua entre el responsable y sus trabajadores, esto ha ayudado a solucionar problemas y satisfacer las expectativas mejorando los resultados (Alles, 2004).

Es por lo que se sugiere que el desempeño debe ser evaluado por los siguientes motivos: para la toma de decisiones respecto al aumento de remuneración y/o promoción del personal, analizar percepciones de la conducta de jefes y

subordinados dentro del trabajo, basado en esto se realizara retroalimentaciones; ayudando a que puedan conocer cómo hacer mejor la tarea, saber si tienen que mejorar su conducta, esto cambia el rendimiento laboral de los colaboradores, aumentando de forma positiva los resultados de la empresa, además se puede descubrir escasez de capacitaciones para las personas (Alles, 2004).

En la actualidad bastantes empresas realizan las evaluaciones de desempeño de forma semestral o anual, ayudándose a apreciar el nivel de compromiso de sus trabajadores con su labor dentro de su puesto; igualmente es una ventana para captar nuevos talentos que puedan aspirar a ser promovidos de puesto; en algunas oportunidades los resultados de estas evaluaciones significan para el trabajador la obtención de una mejor remuneración.

Es por todo esto que se conoce a la evaluación de desempeño como una valoración metódica del rendimiento de un trabajador dentro de su puesto laboral y el desarrollo que pueda tener hacia el futuro. Durante el proceso de evaluación se emplean distintos procesos, también conocidos por otros nombres, tales como: evaluación de la eficiencia en sus funciones, la evaluación de méritos, la conocida evaluación de desempeño, los informes de avance, evaluación de empleados, etc. (Chiavenato, 2007).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

##### **Tipo de investigación**

El presente estudio, es conceptualizada como una investigación básico ya que pretende ampliar el conocimiento en base a teoría e investigaciones predecesoras (Behar, 2008).

##### **Diseño de investigación**

Se expone que al conceptualizar ideas la recolección de datos será de tipo correlacional, siendo esta no experimental, debido que se observará las aptitudes de población sin intervención en ellas, de igual forma, de corte transversal, ya que la investigación se realiza en un espacio y tiempo determinado (Ñaupas et al., 2018).

#### **3.2 Variables y operacionalización**

##### **Variable independiente: Liderazgo Transformacional**

MacGregor (2003), es un enfoque del liderazgo que se orienta en la motivación de las personas, con la cual se busca generar un cambio significativo y positivo en la organización o en su entorno personal. Es decir, el líder lograr un cambio positivo en sus seguidores a través de la inspiración y moral.

Definición operacional:

El cuestionario de Liderazgo Transformacional consta de 18 ítems, divididos en 4 dimensiones: estimulación intelectual, trato individualizado, motivación inspiradora e influencia positiva. Además, alternativas de respuesta en escala Likert, con valores de 1 al 5 y resultados clasificados cualitativamente.

Indicadores:

Dimensión 01: Estimulación intelectual

Indicador 01: Creatividad

Indicador 02: Innovación

Indicador 03: Autonomía

Indicador 04: Pensamiento crítico

Dimensión 02: Trato individualizado

Indicador 01: Reconocimiento de necesidades

Indicador 02: Capacitación

Indicador 03: Comunicación empática

Indicador 04: Adaptabilidad

Dimensión 03: Motivación inspiradora

Indicador 01: Optimismo

Indicador 02: Ambición

Indicador 03: Proactividad

Indicador 04: Compromiso

Dimensión 04: Influencia positiva

Indicador 01: Respeto

Indicador 02: Confianza

Indicador 03: Actitud coherente

Indicador 04: Conducta ética y moral

### **Variable dependiente: Desempeño Laboral**

El desempeño laboral se refiere al rendimiento y la capacidad con la que un individuo lleva a cabo sus responsabilidades en el entorno de trabajo. El desempeño laboral es un aspecto crucial tanto para los empleados como para los

empleadores, ya que influye en la productividad, el éxito de la organización y el bienestar general de los trabajadores (Pineda et al. 2023).

Definición operacional:

El cuestionario de Desempeño Laboral consta de 7 ítems, divididos en 2 dimensiones: factores actitudinales y factores operativos. Además, alternativas de respuesta en escala Likert, con valores de 1 al 5 y resultados clasificados cualitativamente.

Dimensión 01: Factores actitudinales

Indicador 01: Actitud e interés

Indicador 02: Creatividad

Indicador 03: Comprensión de situaciones

Indicador 04: Cooperación

Dimensión 02: Factores operativos

Indicador 01: Conocimiento del trabajo

Indicador 02: Calidad

Indicador 03: Productividad

### **3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población**

Niño (2011) define que la población son todos los componentes de un grupo que pueden conformar una investigación. Así mismo, Sánchez, H. et al. (2018) menciona que, la población es un conjunto de personas, objetos o acontecimiento con ciertas características en común. De igual forma, la presente investigación tiene como población a 50 000 colaboradores, cifra obtenida por la estadística anual de la Asociación peruana de experiencia de cliente (APEXO, 2022).

- **Criterio de inclusión:**
  - a. Trabajadores entre las edades de 18 a más años de ambos sexos.
- **Criterio de exclusión:**
  - a. Personas que no pertenezcan a calls center de Lima.
  - b. Personas que presenten alguna deficiencia cognitiva que le impida la resolución del instrumento.

## **Muestra**

El tamaño de la muestra está establecido por 381 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%.

Formula de muestra finita

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

$$n = \frac{50000 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(50000 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

En dónde:

N = Tamaño de muestra

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza 95% (1.96)<sup>2</sup>

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

E = Error estimado (0.05).

## **Muestreo**

Para Hernández (2014) el muestreo es una técnica para elegir a los sujetos que participaran en una investigación; es así que, el presente estudio tuvo un muestreo no probabilístico por conveniencia, conforme a que se determinó a los participantes de acuerdo a su disposición.

## Unidad de análisis

El presente estudio, tiene como unidad de análisis; los colaboradores de calls center de Lima, de ambos géneros que se encuentran en la edad promedio de trabajo, definida por el INEI (2021) como las personas ubicadas entre los 18 a más años.

### 3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

En el presente estudio, se utilizó la técnica de la encuesta por medio del cuestionario; el cual se empleó para recolectar la información a través de preguntas. El instrumento fue validado por tres expertos mediante la validación de constructo, a través de la fórmula del índice V de Aiken indicando que tiene una validez del 0.93.

**Tabla 1.**

*Datos de los validadores*

<b>EXPERTO</b>	<b>GRADO O TÍTULO</b>	<b>UNIVERSIDAD QUE LABORA</b>	<b>VALORACIÓN</b>
Jaime Gabriel Castilla Barraza	Doctor	Universidad Cesar Vallejo	Aplicable
Jorge Manuel Cádenas Peña	Magister	Universidad ESAN	Aplicable
Julio Yenko Oyanguren Goya	Magister	Universidad Autónoma de Ica	Aplicable

*Nota.* Esta tabla muestra los datos y valoración de los expertos.

Así mismo, este instrumento demostró una confiabilidad alta de 0.975 para la variable Liderazgo Transformacional y una confiabilidad alta de 0.966 para la variable Desempeño Laboral; las cuales se obtuvieron por una prueba piloto, que

contó con 24 participantes.

**Tabla 2.**

*Resultados de análisis de fiabilidad de la variable Liderazgo Transformacional.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	18

*Fuente. Propia.*

**Tabla 3.**

*Resultados de análisis de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,966	7

*Fuente. Propia.*

**3.5 Procedimiento**

Para la presente investigación se solicitó a los participantes de la investigación el consentimiento informado. Cuando se obtuvo la información de los cuestionarios se procedió a vaciar los datos, para subsiguiente trabajarlos en el programa SPSS; en este punto es fundamental enfatizar, que todas las fases estuvieron avaladas por los principios éticos, de igual manera es relevante indicar que el desarrollo tuvo una duración aproximada de 15 días.

**3.6 Método de análisis de datos**

Una vez finalizada la administración del instrumento a la muestra del estudio, la cual fue obtenida por la fórmula de tamaño de muestra finita; se procedió a corroborar los datos extraídos del Formulario de Google, a través de una hoja de cálculo; para posteriormente realizar la base de datos y generar los diversos análisis estadísticos planteados en los objetivos, empleando el software IBM SPSS Estadísticos 25.

### **3.7 Aspectos éticos**

Esta investigación se realizó siguiendo las directrices sugeridas por el manual APA 7° ed. para realizar una correcta citación bibliográfica y referencias de los autores. Así mismo, se consideró la intimidad y la confidencialidad de los datos proporcionados por los encuestados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis estadístico Descriptivo

**Tabla 4.**

*Niveles en los que se presenta el Liderazgo Transformacional y sus dimensiones*

Niveles	Liderazgo transformacional		Estimulación intelectual		Trato individualizado		Motivación inspiradora		Influencia Positiva	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Bajo</b>	86	22,6			70	18,4			26	6,8
<b>Regular</b>	109	28,6	70	18,4	32	8,4	60	15,7	105	27,6
<b>Bueno</b>	186	48,8	311	81,6	279	73,2	321	84,3	250	65,6
<b>Total</b>	381	100,0	381	100,0	381	100,0	381	100,0	381	100,0

*Fuente.* Propia

#### **Interpretación:**

El 48,8% de los colaboradores encuestados consideran que el Liderazgo transformacional se está desarrollando en un nivel bueno, el 28,6% considera que su desarrollo es regular y 22,6% considera que tiene un desarrollo bajo. Asimismo, en la dimensión Estimulación intelectual el 81,6% de los empleados que se encuentra en un nivel bueno, mientras que el 18,4% considera que esta en un nivel regular. Con respecto, a la dimensión Trato individualizado el 73,2% de los trabajadores consideran que se encuentra en un nivel bueno, el 8,4% consideran que el nivel es regular y el 18,4% considera que esta en un nivel bajo. Por otro lado, en la dimensión Motivación inspiradora consideran el 84,3% de colaboradores que se halla en un nivel bueno, mientras que el 15,7 se encuentra en un nivel regular. Para finalizar, en la dimensión Influencia positiva el 65,6% considera que se halla en un nivel bueno, el 27,6% en un nivel regular y el 6,8% en un nivel bajo.

Es decir que casi la mitad de la muestra encuestada considera que en los Call Center de Lima los líderes están desarrollando un buen nivel de liderazgo transformacional, así mismo la encuesta también ha reflejado niveles buenos de estimulación intelectual (creatividad, innovación, autonomía, pensamiento crítico),

trato individualizado (reconocimiento, capacitación, comunicación empática, adaptabilidad) , motivación inspiradora (optimismo, ambición, proactividad, compromiso) e influencia positiva (respeto, confianza, actitud coherente, conducta ética).

**Tabla 5.**

*Niveles en los que se presenta el Desempeño Laboral y sus dimensiones*

Niveles	Desempeño laboral		Factores actitudinales		Factores operativos	
	f	%	f	%	f	%
<b>Bajo</b>						
<b>Regular</b>	133	34,9	133	34,9	60	15,7
<b>Bueno</b>	248	65,1	248	65,1	321	84,3
<b>Total</b>	381	100,0	381	100,0	381	100,0

*Fuente. Propia*

**Interpretación:**

El 65,1% de los colaboradores encuestados consideran que el desempeño laboral es bueno y el 34,9% considera que tiene un desarrollo regular. Asimismo, en la dimensión Factores actitudinales el 65,1% de los empleados que se encuentra en el nivel bueno, mientras que el 34,9% considera que esta en un nivel regular. Para finalizar, en la dimensión Factores operativos el 84,3% considera que se encuentran en un nivel bueno y el 15,7% en un nivel regular.

Es decir que más de la mitad de la muestra encuestada considera que en los Call Center de Lima existe un buen nivel de desempeño laboral, así mismo la encuesta también ha reflejado niveles buenos con respecto a factores actitudinales (interés, creatividad, comprensión, cooperación) y operativos (conocimiento, calidad, productividad).

## 4.2 Análisis Inferencial

### Prueba de hipótesis:

Acorde a las hipótesis propuestas, nuestro análisis inferencial se comparó con el análisis estadístico Rho de Spearman, en donde se muestra un nivel de probabilidad del 95% con un margen de error significativo del 5%.

Por tal razón:

Si  $p < 0.05$  se rechaza la hipótesis nula.

Si  $p > 0.05$  se acepta la hipótesis nula.

### Tabla 6.

*Grado de correlación – Rho de Spearman*

Rho	Grado de relación
0	Nula
$\geq 0.01 - 0.19$	Correlación muy baja
$\geq 0.20 - 0.39$	Correlación baja
$\geq 0.40 - 0.59$	Correlación moderada
$\geq 0.60 - 0.79$	Correlación alta
$\geq 0.80 - 0.99$	Correlación muy alta
$\geq 1$	Correlación perfecta

*Nota.* Adaptado de “Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia”, (p. 10), por M. Mondragón, 2014, *Movimiento Científico*, 8 (1).

### Hipótesis general:

**Hi:** El liderazgo transformacional presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Ho:** El liderazgo transformacional no presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Tabla 7.**

*Relación entre las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral.*

		<b>Liderazgo Transformacional</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,913**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	381

*Fuente.* Propia

### **Interpretación:**

Considerando el resultado de la tabla 7, se visualiza como el grado de significancia es p valor 0.000, el cual es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), debido a lo cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; esto nos reafirma que el liderazgo transformacional cuenta con una correlación significativa respecto al desempeño laboral. Por otra parte, el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.913, lo que demuestra la existencia de una relación directa y de grado muy alto.

En conclusión: Podemos afirmar que existe una relación positiva alta con un nivel de confianza del 95% entre las variables liderazgo transformacional y desempeño laboral con respecto a los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Es decir que existe una relación fuerte entre las variables de estudio, por lo que se puede inferir que el liderazgo transformacional tiene influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

### **Hipótesis específica 1:**

**H<sub>1</sub>:** La estimulación intelectual presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**H<sub>0</sub>:** La estimulación intelectual no presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Tabla 8.**

*Relación entre la dimensión estimulación intelectual y variable desempeño laboral.*

		<b>Estimulación intelectual</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,919**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	381

*Fuente.* Propia

### **Interpretación:**

Considerando el resultado de la tabla 8, se visualiza como el grado de significancia es p valor 0.000, el cual es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), debido a lo cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; esto nos reafirma que la estimulación intelectual cuenta con una correlación significativa respecto al desempeño laboral. Por otra parte, el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.919, lo que demuestra la existencia de una relación directa y de grado muy alto.

En conclusión: Podemos afirmar que existe una relación positiva alta con un nivel de confianza del 95% entre la dimensión estimulación intelectual y la variable desempeño laboral con respecto a los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Es decir que existe una relación fuerte entre la dimensión estimulación intelectual y la variable desempeño laboral, por lo que se puede inferir que los líderes promueven en los trabajadores; la creatividad, la innovación, la autonomía y el pensamiento crítico, los cuales guardarían relación con el buen desempeño laboral.

### **Hipótesis específica 2:**

**H<sub>2</sub>:** El trato individualizado presenta una correlación significativa frente al

desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Ho:** El trato individualizado no presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Tabla 9.**

*Relación la dimensión trato individualizado y la variable desempeño laboral.*

		<b>Trato individualizado</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,962**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	381

*Fuente.* Propia

**Interpretación:**

Considerando el resultado de la tabla 9, se visualiza como el grado de significancia es p valor 0.000, el cual es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), debido a lo cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; esto nos reafirma que el trato individualizado cuenta con una correlación significativa respecto al desempeño laboral. Por otra parte, el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.962, lo que demuestra la existencia de una relación directa y de grado muy alto.

En conclusión: Podemos afirmar que existe una relación positiva alta con un nivel de confianza del 95% entre la dimensión trato individualizado y la variable desempeño laboral con respecto a los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Es decir que existe una relación fuerte entre la dimensión trato individualizado y la variable desempeño laboral, por lo que se puede inferir que los líderes reconocen las necesidades de sus trabajadores; los capacitan, promueven una comunicación empática y son adaptables, los cual guardaría relación con el buen desempeño laboral.

### Hipótesis específica 3:

**H<sub>3</sub>:** La motivación inspiradora presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**H<sub>0</sub>:** La motivación inspiradora no presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Tabla 10.**

*Relación entre la dimensión motivación inspiradora y la variable desempeño laboral.*

		<b>Motivación inspiradora</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	Coefficiente de correlación	,814**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	381

*Fuente.* Propia

### Interpretación:

Considerando el resultado de la tabla 10, se visualiza como el grado de significancia es p valor 0.000, la cual es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), debido a lo cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; esto nos reafirma que la motivación inspiradora cuenta con una correlación significativa respecto al desempeño laboral. Por otra parte, el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.814, lo que demuestra la existencia de una correlación directa y de grado muy alto.

En conclusión: Podemos afirmar que existe una relación positiva alta con un nivel de confianza del 95% entre la dimensión motivación inspiradora y la variable desempeño laboral con respecto a los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Es decir que existe una relación fuerte entre la dimensión motivación inspiradora y

la variable desempeño laboral, por lo que se puede inferir que los líderes promueven en los trabajadores; el optimismo, la ambición, la proactividad y el compromiso, los cuales guardarían relación con el buen desempeño laboral.

**Hipótesis específica 4:**

**H4:** La estimulación intelectual presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Ho:** La estimulación intelectual no presenta una correlación significativa frente al desempeño laboral de los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

**Tabla 11.**

*Relación entre la dimensión influencia positiva y la variable desempeño laboral.*

		<b>Influencia positiva</b>	
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	Coeficiente de correlación	,847**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	381

*Fuente.* Propia

**Interpretación:**

Considerando el resultado de la tabla 11, se visualiza como el grado de significancia es p valor 0.000, el cual es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), debido a lo cual se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula; esto nos reafirma que la influencia positiva cuenta con una correlación significativa respecto al desempeño laboral. Por otra parte, el coeficiente de correlación rho de Spearman es de 0.847, lo que demuestra la existencia de una relación directa y de grado muy alto.

En conclusión: Podemos afirmar que existe una relación positiva alta con un nivel de confianza del 95% entre la dimensión influencia positiva y la variable desempeño laboral con respecto a los trabajadores de empresas de Call Center, Lima 2023.

Es decir que existe una relación fuerte entre la dimensión influencia positiva y la variable desempeño laboral, por lo que se puede inferir que los líderes promueven en los trabajadores; el respeto, la confianza, una actitud coherente y una conducta ética y moral, los cuales guardarían relación con el buen desempeño laboral.

## V. DISCUSIÓN

Actualmente en nuestro entorno social y laboral, podemos observar una ligera carencia de liderazgo en las personas, tanto en las organizaciones del sector privado como estatal, es decir que los líderes del pasado no dieron relevancia en formar a personas para que se desarrollen en ese rol, según Pearson (1994), el liderazgo contribuye en el despertar y encontrar nuevos héroes, por lo que se podría decir que forma nuevos líderes.

A través de los años se han ido investigando diversos estilos de liderazgo y así mismo se han ido conociendo nuevos modelos de líderes, el presente estudio de investigación se focalizó en conocer al modelo de liderazgo transformacional y la relación que este guarda con el desempeño laboral, es por ello que dentro de la presente investigación se dieron a conocer resultados muy relevantes, que se detallaran a continuación.

Los resultados obtenidos mostraron la presencia de una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, arrojando que  $p=0.000$ , que es menor al  $0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ), también tenemos un nivel de correlación muy alta ( $Rho=0.913$ ), esto indicaría que se aceptó la hipótesis alterna y se rechazó la nula. Así mismo, según la percepción de los trabajadores encuestados sobre el Liderazgo transformacional, se obtiene como resultado que el 48.8%, es decir un total de 186 personas encuestadas en el estudio sobre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de empresas de Call center, Lima 2023 opinan que el nivel de desarrollo es bueno, como resultado también tenemos que el 28.6%, un total de 109 colaboradores opinan que se está desarrollando en un nivel regular y el 22.6%, un total de 86 trabajadores opinan que su desarrollo se encuentra en un nivel bajo. Por lo tanto, se puede observar que el mayor porcentaje con respecto al liderazgo transformacional prevalece en el nivel bueno, de igual forma se demuestra que el 65.1%, un total de 248 colaboradores se encuentran en un nivel bueno de desempeño y el 34.9%, un total de 133 trabajadores en un nivel regular de desempeño laboral, es decir que también prevalece el nivel bueno.

Estos resultados concuerdan con el trabajo de investigación realizado por Campos

(2017), quien en su estudio tuvo como resultante que ambas variables guardan una relación alta, llevándonos a aceptar la hipótesis alterna y rechazar la hipótesis nula, concluyendo que para ser un líder se debe tener la actitud formada y educada, ya que con ella se puede generar mejores resultados en la dirección del grupo. Por otra parte, Burga y Wiesse (2018), concluyeron que el 94% de los colaboradores de la organización tienen un buen desempeño laboral, debido a que manejan de forma indulgente las relaciones interpersonales, la motivación y la capacitación.

Estos resultados también hacen importante mencionar lo hallado por Durán (2020), quien en su investigación consiguió como resultado que el 57.8% de los empleados se encuentran insatisfechos con el liderazgo transformacional actual que tienen los gerentes, ya que se focalizaron en dar órdenes, más no en incentivar el alcance de los objetivos, ni en capacitar a los trabajadores, lo que ocasiona que el 71.4% de los colaboradores tengan un desempeño laboral bajo; a pesar de que los resultados fueron contrarios, estos también refuerzan los resultados hallados en esta investigación, puesto que se evidencia la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

Con relación a los resultados obtenidos de la prueba de  $H_1$ , se evidencia que se correlacionan significativamente la estimulación intelectual con desempeño laboral en los trabajadores de empresas de Call center, Lima 2023, esto debido a que los resultados estadísticos evidenciaron un grado de significancia de  $p= 0.000$ , que es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), además de tener un nivel de relación muy alta ( $Rho=0.919$ ), lo que determina el rechazo de la  $H_0$  y se aceptación de la  $H_1$ . Además, en el análisis de estimulación intelectual, se tuvo como resultado que el 81.6%, es decir 311 sujetos evaluados, manifiestan la existencia de un nivel bueno de estimulación intelectual, continuado por el 18.4%, es decir 70 sujetos evaluados refieren que la estimulación se halla en un nivel regular. De acuerdo a todo lo descrito podemos demostrar que la mayoría de los trabajadores perciben que sus líderes brindan al equipo las herramientas necesarias para que puedan encontrar soluciones ante una situación de conflicto, los promueven a ser innovadores dentro del desarrollo de sus funciones, así como los motivan para que expresen y defiendan con libertad sus ideas, generando un impacto positivo en el desempeño de sus funciones.

Estos resultados reforzarían lo antes mencionado por Hincapié et al. (2018), donde se obtuvo como resultado que esta forma de liderazgo transformacional contribuye de manera positiva en el desarrollo continuo de las pequeñas empresas colombianas, dentro de estos resultados se halló que la razón para este desarrollo es la estimulación intelectual, la cual se presenta en un 77.5% de los colaboradores, siendo este uno de los rasgos con mayor influencia positiva.

Analizando las respuestas estadísticas obtenidas de la prueba de  $H_2$ , se demuestra que se correlacionan significativamente el Trato individualizado con el desempeño laboral, esto debido a que los resultados estadísticos evidenciaron un grado de significancia de  $p=0.000$ , que es menor al 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), además de tener un nivel de correlación muy alta ( $Rho=0.962$ ), por lo que se acepta  $H_2$  y se rechaza la  $H_0$ . De igual forma en el análisis del Trato individualizado, el resultado obtenido fue que el 73.2%, es decir 279 sujetos evaluados refieren la existencia de un nivel bueno de trato individualizado dentro de las empresas, lo que nos podría denotar que la mayoría de los líderes de las empresas de Call center de Lima son personas con una buena comunicación, adaptables y con gran empatía hacia el trabajador, todo esto lo demuestran con el tiempo que le dedican a su recuso humano a fin de entender sus necesidades y ajustarse a las mismas, por otra parte, el 8.4%, es decir 32 trabajadores manifiestan la existencia de un trato individualizado de nivel regular, lo que indicaría que probablemente estos líderes, solo practican 1 o 2 de los indicadores mencionados líneas arriba, generando en los trabajadores una insatisfacción, lo cual podría desencadenar un bajo desempeño laboral y por último el 18.4% nos indica que el nivel de trato individualizado es bajo.

Estos resultados reforzarían lo antes mencionado por Santamaría (2020), en su estudio, donde concluye que se presentan factores relacionados al comportamiento humano, los cuales afectan el desempeño laboral, este estudio evidencio que la comunicación era una dimensión relevante dentro del desempeño laboral con un relación positiva moderada ( $p=0,683$ ) frente al clima organizacional, esto concordaría con lo hallado en esta investigación puesto que la comunicación es indicador fundamental dentro de la dimensión trato individualizado.

Analizando las respuestas estadísticas obtenidas de la prueba de  $H_3$ , se demuestra

que se correlacionan significativamente la motivación inspiradora con el desempeño laboral, esto debido a que el grado de significancia de los resultados estadísticos es de  $p= 0.000$ , que es menor al  $0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ), además de tener un nivel de correlación muy alta ( $Rho=0.814$ ), por lo que se acepta  $H_3$  y se rechaza  $H_0$ . De igual forma en el análisis de la motivación inspiradora, el resultado obtenido fue que el  $84.3\%$ , es decir 321 sujetos evaluados en la investigación, indican la existencia de un nivel bueno de motivación inspiradora dentro de las empresas de Call center de Lima, 2023; por lo que podría inferirse que la mayoría de los trabajadores perciben que sus líderes buscan motivar a sus equipos de trabajo mediante estímulos que desafíen las capacidades de cada miembro del equipo, generando compromiso, impulsando la proactividad, la ambición y optimismo, los cuales generan un mejor desarrollo profesional y denotarían un buen desempeño laboral dentro las empresas, etc., por otra parte , el  $15.7\%$ , es decir 60 sujetos evaluados refieren la existencia de un nivel regular de motivación inspiradora, probablemente estos líderes practiquen solamente con grupo reducido la motivación por lo que no impacta en todo el equipo de trabajo.

Esto concordaría con los resultados que obtuvo en su estudio Villacís (2019), en donde concluyo que el liderazgo transformacional se encuentra vinculado a la motivación, efectividad y satisfacción, también se observó que el liderazgo transformacional con un  $33.9\%$  es superior al transaccional que tiene un  $13.7\%$ , teniendo en cuenta que este influye en la adaptación cultural.

Para finalizar analizamos los resultados estadísticos obtenidas de la prueba de  $H_4$ , se demuestra que se correlacionan significativamente la influencia positiva con el desempeño laboral, esto debido a que el grado de significancia de los resultados estadísticos es de  $p= 0.000$ , que es menor al  $0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ), además de tener un nivel de correlación muy alta ( $Rho=0.847$ ), por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_4$ . Al analizar la influencia positiva, se tuvo como resultado que el  $65.6\%$ , es decir 250 sujetos evaluados en la investigación, indican la existencia de un nivel bueno de influencia positiva dentro de las empresas de Call center de Lima, 2023; por lo que podríamos deducir que estos líderes inspiran confianza, respeto, han demostrado una actitud coherente, además de una conducta ética, lo cual influye positivamente en sus equipos de trabajo generando un compromiso con los

objetivos de las empresas, por otra parte, el 27.6%, es decir 105 trabajadores manifiestan la existencia de un nivel regular de influencia positiva, lo que demostraría la probabilidad de que estos líderes practiquen 1 o 2 de los indicadores mencionados y por último el 6.8% nos indica que el nivel de influencia positiva es bajo.

Estos resultados coincidirían con lo indicado por Echerri et al (2019), donde obtienen como resultado que el liderazgo transformacional puede ser un ente regulador de la eficacia, ya que identificaron que el 74.22% de directores que manejaban el liderazgo transformacional tenían un porcentaje del 73.3% de docentes con mínimo estrés laboral y como consecuencia una mayor eficacia escolar.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Mediante la resolución de la hipótesis, se ha concluido la existencia de una relación  $p$  significativa, positiva y muy alta de 0.913 entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos resultados viabilizan que se concluya que las empresas de Call Center, Lima; realizan un buen trabajo con respecto a las dimensiones como la estimulación intelectual, trato individualizado, motivación inspiradora e influencia positiva.

**Segunda:** Mediante la resolución de la hipótesis, se ha concluido la existencia de una relación  $p$  significativa, positiva y muy alta de 0.919 entre la dimensión estimulación intelectual y la variable desempeño laboral. Estos resultados permiten que se concluya que las empresas de Call Center, Lima; realizan un buen trabajo en base a que sus líderes brindan al equipo las herramientas necesarias para que puedan encontrar soluciones ante una situación de conflicto, los promueven a ser innovadores dentro del desarrollo de sus funciones, así como los motivan para que expresen y defiendan con libertad sus ideas.

**Tercera:** Mediante la resolución de la hipótesis, se ha concluido la existencia de una relación  $p$  significativa, positiva y muy alta de 0.962 entre la dimensión trato individualizado y la variable desempeño laboral. Estos resultados permiten que se concluya que las empresas de Call Center, Lima; realizan un buen trabajo en base a que sus líderes son personas con una buena comunicación, adaptables y con gran empatía hacia sus trabajadores.

**Cuarta:** Mediante la resolución de la hipótesis, se ha concluido la existencia de una relación  $p$  significativa, positiva y muy alta de 0.814 entre la dimensión motivación inspiradora y la variable desempeño laboral. Estos resultados permiten que se concluya que las empresas de Call Center, Lima; realizan un buen trabajo en base a que sus líderes buscan motivar a sus equipos de trabajo mediante estímulos que desafíen las capacidades de cada miembro del equipo, generando compromiso con las empresas, impulsando la

proactividad, la ambición y optimismo, los cuales tienen como consecuencia un mejor desarrollo profesional.

**Quinta:** Mediante la resolución de la hipótesis, se ha concluido la existencia de una relación  $p$  significativa, positiva y muy alta de 0.847 entre la dimensión influencia positiva y la variable desempeño laboral. Estos resultados permiten que se concluya que las empresas de Call Center, Lima; realizan un buen trabajo en base a que sus líderes inspiran confianza, respeto, demuestran una actitud coherente y una conducta ética, lo cual ha influido positivamente en sus equipos de trabajo generando un compromiso con los objetivos de sus empresas.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda a la gerencia de RRHH de las empresas de Call Center fortalecer la práctica del liderazgo transformacional a fin de que continúe el buen desempeño laboral de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

**Segunda:** Se recomienda a la gerencia de RRHH de las empresas de Call Center evaluar el reforzar la estimulación intelectual en sus trabajadores, puesto que esto permitiría que desarrollen aún más el pensamiento crítico, la autonomía, la creatividad y sean entes de la innovación, todo esto ayudaría a que el trabajador cuente con herramientas ante una situación problemática, por el tipo de rubro en el que se desarrollan estas empresas, la capacidad de resolución de conflictos ayudaría a brindar una mejor atención a los clientes que atienden vía telefónica.

**Tercera:** Se recomienda a la gerencia de RRHH de las empresas de Call Center continuar generando un trato individualizado con sus trabajadores, en donde se reconozcan sus necesidades, exista una comunicación empática y se trabaje en capacitarlos, ya que así lograrán afianzar y formar lazos de confianza que les permitirá obtener mejores resultados dentro de sus empresas

**Cuarta:** Se recomienda a la gerencia de RRHH de las empresas de Call Center continuar siendo entes de motivación para las colaboradores que conforman parte de sus equipos de trabajo, para ello tienen que emplear estímulos que continúen desafiando las capacidades de cada miembro de su equipo y así seguir generando compromiso con sus empresas, además de impulsar la proactividad, la ambición y el optimismo a fin de generar un mejor desarrollo profesional.

**Quinta:** Se recomienda a la gerencia de RRHH de las empresas de Call Center continuar influenciando de manera positiva en sus trabajadores, brindándoles confianza y respeto; reforzando que una conducta ética y una actitud coherente les ayudarán a ser gestores del cambio.

**Sexta:** Se recomienda a los futuros tesisistas llevar a cabo más investigaciones con respecto a la variable de liderazgo transformacional y la correlación que esta guarda con el desempeño Laboral, puesto que permitirá un mayor desarrollo de este estilo de liderazgo; así mismo por todo lo desarrollado podemos inferir que permitirá conseguir mejores resultados en las empresas que se lleven a cabo este tipo de investigaciones, ya que el desempeño laboral es un término bastante cercano con la rentabilidad.

## REFERENCIAS

- Alcázar, P. (2020). Leadership style and Organizational commitment: Impact of transformational leadership. *Short-term economy Articles*. 5(4), 89- 121  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf)
- Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. 1° edición, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A
- Antúnez, C. (21 de mayo del 2020). Depresión y Desempeño: ¿Cuál es el rol del líder pos cuarentena? *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/depresion-y-desempeno-cual-es-el-rol-del-lider-poscuarentena-noticia/>
- Apexo (2022). Centros de contacto: Informalidad afecta a 15,000 empleados, ¿qué plantea Apexo? *Apexo*. <https://apexo.pe/website/centros-de-contacto-informalidad-afecta-a-15000-empleados-que-plantea-apexo/>
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. (1° ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Ávila, H. (2019). *Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018*. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38495>
- Avolio, B, y Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
- Bardales, V. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/1003>
- Bass, B. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications (4th Edition)*. New York, NY: Free Press.

<https://books.google.com.pe/books?id=dMMEnn-OJQMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Behar R., D. (2008). Introducción a la Metodología de la Investigación. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/004416166f1d9df980e62>

Bobadilla, C. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo, 2017. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4251>

Bracho, O. y García, J. (2013). Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership. interdisciplinary in social sciences Articles. 15(2), 165 – 177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>

Burga, G. y Wiese, S. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM\\_BurgaVasquezGuisela\\_WieseEslavaSandra.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM_BurgaVasquezGuisela_WieseEslavaSandra.pdf.pdf)

Burns, M. (1978), Leadership. New York: Harper y Row.

Campos, J. (2017). El liderazgo transformacional y la gestión de calidad de los funcionarios de la Municipalidad provincial de Abancay – 2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31381>

Caravedo, B. (2020). ¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú? (1° ed.). Perú: Universidad del Pacífico.

Castillo, E., Medina, M., Bernardo, J., Reyes, C. & Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una micro red de Perú. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37332/AC\\_Castillo\\_SEF-Medina\\_RMA-Bernardo\\_TJV-Reyes\\_ACE-Ayala\\_JCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37332/AC_Castillo_SEF-Medina_RMA-Bernardo_TJV-Reyes_ACE-Ayala_JCI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª Edición). Caracas: Uypal.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9º edición, Colombia, Ediciones Mc Graw Hill

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones. 8º edición, México, Ediciones Mc Graw Hill.

Cortés, M. y Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación. Recuperado de [https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)

Cosme, V. (2018). Liderazgo. <https://books.google.com.pe/books?id=EG12DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq#v=onepage&q&f=false>

Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E.A., Arifin, S., Putra, A.R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y.R., Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592. [https://www.researchgate.net/profile/Didit-Darmawan/publication/340986809\\_The\\_Quality\\_of\\_Human\\_Resources\\_Job\\_Performance\\_and\\_Employee\\_Loyalty/links/610226361ca20f6f86e61257/The-Quality-of-Human-Resources-Job-Performance-and-Employee-Loyalty.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Didit-Darmawan/publication/340986809_The_Quality_of_Human_Resources_Job_Performance_and_Employee_Loyalty/links/610226361ca20f6f86e61257/The-Quality-of-Human-Resources-Job-Performance-and-Employee-Loyalty.pdf)

Duran, J. (2020). Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los

trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/30604/1/057%20GTH.pdf>

Echerri, D., Santoyo, F., Rangel, M. y Saldaña, C. (2019). Modulating effect of transformational leadership on work stress and school effectiveness perceived by basic education workers in Ciudad Guzman, Jalisco. *Ibero-American journal for educational research and development*. 9(18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477>

Gestión (18 de abril del 2014). El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>

Gundersen, G., Hellesy, B. y Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Sage Journals. 19(1), 46-57. <https://doi.org/10.1177/1548051811429573>

Hayes, L. (9 de enero del 2020). Liderazgo transformacional en tiempo de crisis. Perú: Adecco.

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. (6° ed.). México: Mac Graw Hill.

Hincapié, S., Zuluaga, Y. y López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia* 23(83), 649 – 664. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31025/1/LopezEsteban\\_2018\\_LiderazgoTransformacionalMejoramientoPymes.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31025/1/LopezEsteban_2018_LiderazgoTransformacionalMejoramientoPymes.pdf)

Hopkins, D. y Reynolds, D. (2006). The Past, Present and Future of School Improvement. Londres: Edit. British Educational Research Journal.

- INEI (2021). Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2021.pdf>
- López, E. Hincapié, S. y Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 38(57), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- López - Roldan P. y Fachelli S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua\\_cap2-4a2017.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf)
- MacGregor, J. (2003). Transforming leadership. <https://books.google.com.pe/books?id=d5r6dul5Mv0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Mejía, E. (2005). Técnicas e instrumentos de investigación. <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>
- Méndez, E. y Rojas, L. (2008). La Transmutación del Liderazgo en las Organizaciones. *Revista de formación gerencial*, 8(1), 11-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3296565>
- Mendoza, I., Marín, P. y Hernández, N. (octubre, 2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de Jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. XX congreso internacional de contaduría administración e informática, D. F., México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/3.08.pdf>
- Mora, J. y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(100), 1 - 11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución. (1ra. ed.).

Editorial ediciones de la U.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis. (5ta ed.). Editorial Ediciones de la U.

Palomo, M. (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (5° ed.). Madrid: ESIC.

Páez, L., Rincón, A., Astudillo, M. y Bohórquez, S. (2014). A Study of Transformational Leadership and Managerial Competencies in the Flower Agricultural Sector of Colombia. EAN. 76, 20-43.<https://www.redalyc.org/pdf/206/20631321003.pdf>

Palací, F. (2005). Psicología de la Organización. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

Pearson, C. (1994). Despertando los héroes interiores. Barcelona: Editorial Libro Guía.

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W. y Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus* 5 (1), 1 – 12. [https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638/889](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/889)

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.

Salcedo, A. (2018). Liderazgo transformacional. Qué es y cómo medirlo. Madrid: Esic editorial.

Salvador, O. (13 de noviembre del 2014). Un análisis sobre la falta de liderazgo. Connect Americas. <https://connectamericas.com/es/content/un-an%C3%A1lisis-sobre-la-falta-de-liderazgo>

Sánchez, G., Albacete, C., Barrales, V., Casado, A., Escudero, A., Navarro, A., Ríos, M. y Tamayo, J. (2011). Administración de Empresas. Ediciones

Pirámide.

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejia, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. (1ra. Ed.). Editorial Universidad Ricardo Palma.

Santamaría, G. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>

Scott, A. y Schwartz, E. (8 de mayo de 2017). *What the Best Transformational Leaders Do*. <https://hbr.org/2017/05/what-the-best-transformational-leaders-do>

Sopó, G., Salazar, M., Guzmán, E. & Vera, L. (2017). Leadership as Entrepreneurial Skills. *Espacios*. 38(24), 24  
<http://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p24.pdf>

Tecla, A. y Garza, A. (1981). Teoría, métodos y técnicas de la investigación social. Ediciones del taller abierto.

Vargas, Z. (2009). La Investigación Aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*. 33(1), 155-165.  
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Villacís, A. (2019). El liderazgo transformacional desde la perspectiva del modelo de rango total. [Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29271/1/035%20GMC.pdf>

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice – Hall Inc.

Zans, A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de

los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nicaragua]. Recuperado de <http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

Zurita, M. (9 de julio del 2021). Elektra: estos hechos que anticiparon su salida de Perú. *Forbes*.  
<http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (VARIABLE INDEPENDIENTE)</b>	MacGregor (2003), es un enfoque del liderazgo que se orienta en la motivación de las personas, con la cual se busca generar un cambio significativo y positivo en la organización o en su entorno personal. Es decir, el líder lograr un cambio positivo en sus seguidores a través de la inspiración y moral.	Estilo de manejar un equipo.	<b>ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</b> “El líder estimula la creatividad e innovación del individuo a través del pensamiento crítico e independiente” (Bass 2008).	Creatividad	Escala Likert: (5) Siempre (4) Casi siempre (3) Neutro (2) A veces (1) Nunca
				Innovación	
				Autonomía	
				Pensamiento crítico	
			<b>TRATO INDIVIDUALIZADO</b> “El líder capacita a cada individuo según sus necesidades, demostrando su la adaptabilidad y comunicación empática” (Bass 2008)	Reconocimiento de necesidades	
				Capacitación	
				Comunicación empática	
				Adaptabilidad	
			<b>MOTIVACIÓN INSPIRADORA</b> “El líder brinda optimismo y ambición a su equipo con tareas estimulantes que desafía sus capacidades. Por lo cual, el individuo se muestra más proactivo y comprometido con los objetivos impuestos” (Bass 2008).	Optimismo	
				Ambición	
	Proactividad				
	Compromiso				
	Respeto				
	Confianza				
	Actitud coherente				
	Conducta ética y moral				

		y conducta ética, y moral. Lo cual lo convierte en fuente de inspiración idealizada” (Bass 2008).	
<b>DESEMPEÑO LABORAL (VARIABLE DEPENDIENTE)</b>	El desempeño laboral se refiere al rendimiento y la eficacia con la que un individuo lleva a cabo sus responsabilidades en el entorno de trabajo. El desempeño laboral es un aspecto crucial tanto para los empleados como para los empleadores, ya que influye en la productividad, el éxito de la organización y el bienestar general de los trabajadores (Pineda et al. 2023).	<b>FACTORES ACTITUDINALES</b>	Actitud e interés
		“El individuo muestra actitud e interés frente a sus tareas, la capacidad de innovar creativamente, comprende situaciones para una resolución de problemas y coopera dentro de su equipo demostrando su capacidad en las relaciones interpersonales” (Chiavenato 2011).	Creatividad Comprensión de situación Cooperación
		<b>FACTORES OPERATIVOS</b>	Conocimiento del trabajo
		“El colaborador demuestra experiencia en el trabajo que realiza, la calidad y productividad” (Chiavenato 2011).	Calidad Productividad

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO N° 1

#### Estimado colaborador:

El cuestionario tiene como objetivo evaluar la variable **liderazgo transformacional**, como parte de un trabajo de investigación que estoy llevando a cabo.

Por este motivo le solicito a Ud. que colabore, respondiendo las preguntas según su apreciación. Marque con una cruz o aspa la respuesta que más se acomode a su apreciación.

Nivel de instrucción:	Edad:
Tiempo trabajando en la entidad:	Género:
Tiempo trabajando con su cargo actual:	Fecha: / /

N°	Ítems	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>Dimensión: Estimulación intelectual</b>						
1	Mi superior me permite expresar libremente mis ideas con respecto al ámbito laboral.					
2	Mi superior me estimula a proponer nuevas formas de realizar las tareas asignadas.					
3	Empecé a proyectar soluciones ante posibles situaciones problemáticas.					
4	Mi superior me enseñó a definir mis objetivos y empezar a trabajar en ellos.					
5	Mi superior me motiva a defender mi punto de vista sin esperar la aprobación de otros.					

6	Aprendí a tomar decisiones en base a mis propias convicciones.					
<b>Dimensión: Trato individualizado</b>						
7	Mi superior me brinda los recursos necesarios según mis capacidades y necesidades.					
8	Mi superior dedica tiempo en capacitarme y retroalimentarme en cada una de mis actividades.					
9	Mi superior se comunica asertivamente conmigo por lo que comprende mis necesidades laborales y personales.					
10	Mi superior se adapta a mi manera de manejar mis actividades y me brinda los recursos necesarios para concluir las.					
<b>Dimensión: Motivación inspiradora</b>						
11	Mi superior demuestra optimismo respecto a las actividades que asigna al equipo.					
12	Mi superior demuestra ambición con cada miembro del equipo.					
13	Busco realizar actividades extras (fuera de las asignadas) para obtener un amplio conocimiento.					
14	Siento compromiso con las tareas encomendadas a mi equipo de trabajo.					
<b>Dimensión: Influencia positiva</b>						
15	Mi superior demuestra respeto por cada miembro del equipo.					
16	Mi superior tiene confianza en cada miembro del equipo.					
17	Mi superior demuestra coherencia entre sus ideas y actitudes.					
18	Mi superior demuestra una conducta ética y moral respecto a su trabajo.					

**Gracias por su valiosa colaboración.**

## CUESTIONARIO N° 2

### Estimado colaborador:

El cuestionario tiene como objetivo evaluar la variable **desempeño laboral**, como parte de un trabajo de investigación que estoy llevando a cabo.

Por este motivo le solicito a Ud. que colabore, respondiendo las preguntas según su apreciación. Marque con una cruz o aspa la respuesta que más se acomode a su apreciación.

Nivel de instrucción:	Edad:
Tiempo trabajando en la entidad:	Género:
Tiempo trabajando con su cargo actual:	Fecha:    /    /

N°	Ítems	5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
<b>Dimensión: Factores actitudinales</b>						
1	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo toman la iniciativa frente a exigencias del trabajo.					
2	Los trabajadores de mi equipo buscan formas innovadoras de realizar sus asignaciones.					
3	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo muestran interés en proponer mejoras para su trabajo.					
4	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo comprenden que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.					
<b>Dimensión: Factores operativos</b>						
5	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo de					

	trabajo conocen los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aportan con su trabajo.					
6	Los trabajadores conocen qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.					
7	El trabajador conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).					

**Gracias por su valiosa colaboración**

## Anexo 3. Validación de jueces

### JUEZ N°1

#### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Cuestionario de liderazgo transformacional y desempeño laboral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Jaime Gabriel Castilla Barraza	
Grado profesional:	Maestría ( )	Doctor ( X )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( )	Organizacional ( X )
Áreas de experiencia profesional:	Gestión	
Institución donde labora:	UCV	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años ( X )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)		

#### 2. Propósito de la evaluación:

Recabar evidencia de validez del contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario del Liderazgo Transformacional
Autor:	Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer
Procedencia:	Autor en mención
Administración:	Propia
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Call center de Lima Centro
Significación:	Se determinará mediante el análisis de la muestra, la representatividad de los participantes y la calidad de los datos. Si se han abordado adecuadamente estos aspectos, los resultados de la encuesta tendrán una mayor significación y podrán utilizarse para inferir las opiniones, actitudes y comportamientos.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autora:	Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer
Procedencia:	Autora en mención
Administración:	Propia
Tiempo de aplicación:	10 minutos
Ámbito de aplicación:	Call center de Lima Centro
Significación:	Se determinará mediante el análisis de la muestra, la representatividad de los participantes y la calidad de los datos. Si se han abordado adecuadamente estos aspectos, los resultados de la encuesta tendrán una mayor significación y podrán utilizarse para inferir las opiniones, actitudes y comportamientos.

#### 4. Soporte teórico (describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
-------------	-------------------------	------------

Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual, trato individualizado, motivación inspiradora e influencia positiva.	MacGregor (2003), es un enfoque del liderazgo que se orienta en la motivación de las personas, con la cual se busca generar un cambio significativo y positivo en la organización o en su entorno personal. Es decir, el líder lograr un cambio positivo en sus seguidores a través de la inspiración y moral.
Desempeño Laboral	Factores de actitudinales y factores operativos.	El desempeño laboral se refiere al rendimiento y la eficacia con la que un individuo lleva a cabo sus responsabilidades en el entorno de trabajo. El desempeño laboral es un aspecto crucial tanto para los empleados como para los empleadores, ya que influye en la productividad, el éxito de la organización y el bienestar general de los trabajadores (Pineda et al. 2023).

### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario Liderazgo Transformacional elaborado por Kathryn Jhennifer Valenzuela Coca en el año 2023. Así mismo, el cuestionario de Desempeño Laboral fue elaborado por la misma autora. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctico y semántico son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindarnos observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

### Dimensiones del instrumento de Liderazgo transformacional:

- **Primera dimensión:** (Estimulación intelectual)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder estimula la creatividad e innovación del individuo a través del pensamiento crítico e independiente (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Creatividad	Mi superior me permite expresar libremente mis ideas con respecto al ámbito laboral.	4	4	3	Mi superior me estimula a proponer nuevas formas de realizar las tareas asignadas.
	Mi superior me incita a proponer nuevas formas de realizar las tareas asignadas.	4	3	3	
Innovación	Empecé a proyectar soluciones ante posibles situaciones problemáticas	4	4	4	
Autonomía	Mi superior me enseñó a definir mis objetivos y empezar a trabajar en ellos.	4	3	4	
Pensamiento crítico	Mi superior me motiva a defender mi punto de vista sin esperar la aprobación de otros.	4	3	3	
	Aprendí a tomar decisiones en base a mis propias convicciones.	4	3	3	

- **Segunda dimensión:** (Trato individualizado)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder capacita a cada individuo según sus necesidades, demostrando su la adaptabilidad y comunicación empática (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Reconocimiento de necesidades	Mi superior me brinda los recursos necesarios según mis capacidades y necesidades.	4	3	4	
Capacitación	Mi superior dedica tiempo en capacitarme y retroalimentarme en cada una de mis actividades.	4	3	3	
Comunicación empática	Mi superior se comunica asertivamente conmigo por lo que comprende mis necesidades laborales y personales.	4	3	3	
Adaptabilidad	Mi superior se adapta a mi manera de manejar mis actividades y me brinda los recursos necesarios para concluir las.	3	4	4	

- **Tercera dimensión:** (Motivación inspiradora)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder brinda optimismo y ambición a su equipo con tareas estimulantes que desafía sus capacidades. Por lo cual, el individuo se muestra más proactivo y comprometido con los objetivos impuestos (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Optimismo	Mi superior demuestra optimismo respecto a las actividades que asigna al equipo.	4	4	3	
Ambición	Mi superior demuestra ambición con cada miembro del equipo.	4	4	3	
Proactividad	Busco realizar actividades extras (fuera de las asignadas) para obtener un amplio conocimiento.	4	3	4	
Compromiso	Siento compromiso con las tareas encomendadas a mi equipo de trabajo.	3	3	4	

- **Cuarta dimensión:** (Influencia positiva)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder demuestra respeto y confianza a su equipo demostrando su actitud coherente y conducta ética, y moral. Lo cual lo convierte en fuente de inspiración idealizada (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Respeto	Mi superior demuestra respeto por cada miembro del equipo.	4	4	4	
Confianza	Mi superior tiene confianza en cada miembro del equipo.	4	3	4	
Actitud coherente	Mi superior demuestra coherencia entre sus ideas y actitudes.	3	3	4	
Conducta ética y moral	Mi superior demuestra una conducta ética y moral respecto a su trabajo.	3	4	3	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Revisar la pertinencia y redacción final

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Jaime Gabriel Castilla Barraza

DNI: 09833853

Especialidad del validador: Investigación científica

26 días del mes de octubre del 2023

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante**  
**Especialidad – Ing. Economista – Lic. Educación – Lic.**  
**Comunicación**  
**ORCID: [https:// 0000-0001-8234-9449](https://0000-0001-8234-9449)**

#### Dimensiones del instrumento de Desempeño Laboral:

- **Primera dimensión:** (Factores Actitudinales)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El individuo muestra actitud e interés frente a sus tareas, la capacidad de innovar creativamente, comprende situaciones para una resolución de problemas y coopera dentro de su equipo demostrando su capacidad en las relaciones interpersonales (Chiavenato 2011).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Actitud e interés	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo toman la iniciativa frente a exigencias del trabajo.	4	4	3	
Creatividad	Los trabajadores de mi equipo buscan formas innovadoras de realizar sus asignaciones.	4	4	4	
Comprensión de situaciones	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo muestran interés en proponer mejoras para su trabajo.	3	4	4	
Cooperación	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo comprenden que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.	3	4	4	

- **Segunda dimensión:** (Factores operativos)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El colaborador demuestra experiencia en el trabajo que realiza, la calidad y productividad (Chiavenato 2011)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento del trabajo	Los trabajadores que se encuentran en mi equipo de trabajo conocen los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aportan con su trabajo.	4	4	4	
Calidad	Los trabajadores conocen qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.	4	4	4	
Productividad	El trabajador conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).	4	4	4	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Revisar la pertinencia y redacción final

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Jaime Gabriel Castilla Barraza

DNI: 09833853

Especialidad del validador: Investigación científica

26 días del mes de octubre del 2023

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante  
Especialidad – Ing. Economista – Lic. Educación – Lic. Comunicación  
ORCID: [https:// 0000-0001-8234-9449](https://0000-0001-8234-9449)

## JUEZ N°2

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "cuestionario de liderazgo transformacional y desempeño laboral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### **1. Datos generales del juez:**

Nombre del juez:	Jorge Cardeña Peña
Grado profesional:	Maestría ( X )                      Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( )                      Organizacional ( X )
Áreas de experiencia profesional:	Gerencia general y dirección de empresas
Institución donde labora:	Universidad ESAN
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( X )
Experiencia en Investigación Psicométrica:	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.

#### **2. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### **3. Datos de la escala** (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario del Liderazgo Transformacional
Autor:	Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer
Procedencia:	Autor en mención
Administración:	Propia
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Call center de Lima Centro
Significación:	Se determinará mediante el análisis de la muestra, la representatividad de los participantes y la calidad de los datos. Si se han abordado adecuadamente estos aspectos, los resultados de la encuesta tendrán una mayor significación y podrán utilizarse para inferir las opiniones, actitudes y comportamientos.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autora:	Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer
Procedencia:	Autora en mención
Administración:	Propia
Tiempo de aplicación:	10 minutos
Ámbito de aplicación:	Call center de Lima Centro
Significación:	Se determinará mediante el análisis de la muestra, la representatividad de los participantes y la calidad de los datos. Si se han abordado adecuadamente estos aspectos, los resultados de la encuesta tendrán una mayor significación y podrán utilizarse para inferir las opiniones, actitudes y comportamientos.

#### **4. Soporte teórico** (describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
-------------	-------------------------	------------

Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual, trato individualizado, motivación inspiradora e influencia positiva.	MacGregor (2003), es un enfoque del liderazgo que se orienta en la motivación de las personas, con la cual se busca generar un cambio significativo y positivo en la organización o en su entorno personal. Es decir, el líder lograr un cambio positivo en sus seguidores a través de la inspiración y moral.
Desempeño Laboral	Factores de actitudinales y factores operativos.	El desempeño laboral se refiere al rendimiento y la eficacia con la que un individuo lleva a cabo sus responsabilidades en el entorno de trabajo. El desempeño laboral es un aspecto crucial tanto para los empleados como para los empleadores, ya que influye en la productividad, el éxito de la organización y el bienestar general de los trabajadores (Pineda et al. 2023).

##### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario Liderazgo Transformacional elaborado por Katheryn Jhennifer Valenzuela Coca en el año 2023. Así mismo, el cuestionario de Desempeño Laboral fue elaborado por la misma autora. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticas y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindarnos observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

##### Dimensiones del instrumento de Liderazgo transformacional:

- **Primera dimensión:** (Estimulación intelectual)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder estimula la creatividad e innovación del individuo a través del pensamiento crítico e independiente (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
-------------	------	----------	------------	------------	--------------------------------

Creatividad	- Mi superior me permite expresar libremente mis ideas con respecto al ámbito laboral.	4	4	4	
	- Mi superior me incita a proponer nuevas formas de realizar las tareas asignadas.	4	4	4	
Innovación	- Empecé a proyectar soluciones ante posibles situaciones problemáticas	4	4	4	
Autonomía	- Mi superior me enseñó a definir mis objetivos y empezar a trabajar en ellos.	4	4	4	
Pensamiento crítico	- Mi superior me motiva a defender mi punto de vista sin esperar la aprobación de otros.	4	4	4	
	- Aprendí a tomar decisiones en base a mis propias convicciones.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** (Trato individualizado)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder capacita a cada individuo según sus necesidades, demostrando su la adaptabilidad y comunicación empática (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Reconocimiento de necesidades	- Mi superior me brinda los recursos necesarios según mis capacidades y necesidades.	4	4	4	
Capacitación	- Mi superior dedica tiempo en capacitarme y retroalimentarme en cada una de mis actividades.	4	4	4	
Comunicación empática	- Mi superior se comunica asertivamente conmigo por lo que comprende mis necesidades laborales y personales.	4	4	4	
Adaptabilidad	- Mi superior se adapta a mi manera de manejar mis actividades y me brinda los recursos necesarios para concluir las.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** (Motivación inspiradora)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder brinda optimismo y ambición a su equipo con tareas estimulantes que desafía sus capacidades. Por lo cual, el individuo se muestra más proactivo y comprometido con los objetivos impuestos (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Optimismo	- Mi superior demuestra optimismo respecto a las actividades que asigna al equipo.	4	4	4	
Ambición	- Mi superior demuestra ambición con cada miembro del equipo.	4	4	4	

Proactividad	- Busco realizar actividades extras (fuera de las asignadas) para obtener un amplio conocimiento.	4	4	4	
Compromiso	- Siento compromiso con las tareas encomendadas a mi equipo de trabajo.	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** (Influencia positiva)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder demuestra respeto y confianza a su equipo demostrando su actitud coherente y conducta ética, y moral. Lo cual lo convierte en fuente de inspiración idealizada (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Respeto	- Mi superior demuestra respeto por cada miembro del equipo.	4	4	4	
Confianza	- Mi superior tiene confianza en cada miembro del equipo.	4	4	4	
Actitud coherente	- Mi superior demuestra coherencia entre sus ideas y actitudes.	4	4	4	
Conducta ética y moral	- Mi superior demuestra una conducta ética y moral respecto a su trabajo.	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador:** Cardeña Peña Jorge

**DNI:** 09340727

**Especialidad del validador:** ADMINISTRACION - INGENIERO

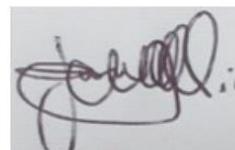
23 de octubre del 2023

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad –**  
**RENACYT:**  
**CLAD:**  
**ORCID:** 0000-0003-3176-8613

**Dimensiones del instrumento de Desempeño Laboral:**

• **Primera dimensión:** (Factores Actitudinales)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El individuo muestra actitud e interés frente a sus tareas, la capacidad de innovar creativamente, comprende situaciones para una resolución de problemas y coopera dentro de su equipo demostrando su capacidad en las relaciones interpersonales (Chiavenato 2011).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Actitud e interés	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo toman la iniciativa frente a exigencias del trabajo.	4	4	4	
Creatividad	- Los trabajadores de mi equipo buscan formas innovadoras de realizar sus asignaciones.	4	4	4	
Comprensión de situaciones	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo muestran interés en proponer mejoras para su trabajo.	4	4	4	
Cooperación	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo comprenden que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.	4	4	4	

• **Segunda dimensión:** (Factores operativos)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El colaborador demuestra experiencia en el trabajo que realiza, la calidad y productividad (Chiavenato 2011)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento del trabajo	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo de trabajo conocen los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aportan con su trabajo.	4	4	4	
Calidad	- Los trabajadores conocen qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.	4	4	4	
Productividad	- El trabajador conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador:** Cardeña Peña Jorge

**DNI:** 09340727

**Especialidad del validador:** ADMINISTRACIÓN - INGENIERÍA

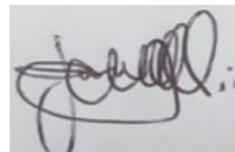
23 de octubre del 2023

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Especialidad –

RENACYT:

CLAD:

ORCID: 0000-0003-3176-8613

## JUEZ N°3

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "cuestionario de liderazgo transformacional y desempeño laboral". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer educativo. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez:

Nombre del juez:	Julio Yenke Oyanguren Goya	
Grado profesional:	Maestría ( X )	Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( )	( )
	Educativa ( )	Organizacional ( X )
Áreas de experiencia profesional:		
Institución donde labora:	Universidad Autónoma de Ica	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( X )	
	Más de 5 años ( )	
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	Trabajo(s) psicométricos realizados Título del estudio realizado.	

#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario del Liderazgo Transformacional
Autor:	Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer
Procedencia:	Autor en mención
Administración:	Propia
Tiempo de aplicación:	20 minutos
Ámbito de aplicación:	Call center de Lima Centro
Significación:	Se determinará mediante el análisis de la muestra, la representatividad de los participantes y la calidad de los datos. Si se han abordado adecuadamente estos aspectos, los resultados de la encuesta tendrán una mayor significación y podrán utilizarse para inferir las opiniones, actitudes y comportamientos.

Nombre de la Prueba:	Cuestionario de Desempeño Laboral
Autora:	Valenzuela Coca, Katheryn Jhennifer
Procedencia:	Autora en mención
Administración:	Propia
Tiempo de aplicación:	10 minutos
Ámbito de aplicación:	Call center de Lima Centro
Significación:	Se determinará mediante el análisis de la muestra, la representatividad de los participantes y la calidad de los datos. Si se han abordado adecuadamente estos aspectos, los resultados de la encuesta tendrán una mayor significación y podrán utilizarse para inferir las opiniones, actitudes y comportamientos.

#### 4. Soporte teórico (describir en función al modelo teórico)

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición

Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual, trato individualizado, motivación inspiradora e influencia positiva.	MacGregor (2003), es un enfoque del liderazgo que se orienta en la motivación de las personas, con la cual se busca generar un cambio significativo y positivo en la organización o en su entorno personal. Es decir, el líder lograr un cambio positivo en sus seguidores a través de la inspiración y moral.
Desempeño Laboral	Factores de actitudinales y factores operativos.	El desempeño laboral se refiere al rendimiento y la eficacia con la que un individuo lleva a cabo sus responsabilidades en el entorno de trabajo. El desempeño laboral es un aspecto crucial tanto para los empleados como para los empleadores, ya que influye en la productividad, el éxito de la organización y el bienestar general de los trabajadores (Pineda et al. 2023).

##### 5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario Liderazgo Transformacional elaborado por Katheryn Jhennifer Valenzuela Coca en el año 2023. Así mismo, el cuestionario de Desempeño Laboral fue elaborado por la misma autora. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticas y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

##### Dimensiones del instrumento de Liderazgo transformacional:

- **Primera dimensión:** (Estimulación intelectual)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder estimula la creatividad e innovación del individuo a través del pensamiento crítico e independiente (Bass 2008).

Indicadores	ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
-------------	------	----------	------------	------------	--------------------------------

Creatividad	- Mi superior me permite expresar libremente mis ideas con respecto al ámbito laboral.	4	4	4	
	- Mi superior me incita a proponer nuevas formas de realizar las tareas asignadas.	4	4	4	
Innovación	- Empecé a proyectar soluciones ante posibles situaciones problemáticas	4	4	4	
Autonomía	- Mi superior me enseñó a definir mis objetivos y empezar a trabajar en ellos.	4	4	4	
Pensamiento crítico	- Mi superior me motiva a defender mi punto de vista sin esperar la aprobación de otros.	4	4	4	
	- Aprendí a tomar decisiones en base a mis propias convicciones.	4	4	4	

- **Segunda dimensión:** (Trato individualizado)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder capacita a cada individuo según sus necesidades, demostrando su la adaptabilidad y comunicación empática (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Reconocimiento de necesidades	- Mi superior me brinda los recursos necesarios según mis capacidades y necesidades.	4	4	4	
Capacitación	- Mi superior dedica tiempo en capacitarme y retroalimentarme en cada una de mis actividades.	4	4	4	
Comunicación empática	- Mi superior se comunica asertivamente conmigo por lo que comprende mis necesidades laborales y personales.	4	4	4	
Adaptabilidad	- Mi superior se adapta a mi manera de manejar mis actividades y me brinda los recursos necesarios para concluir las.	4	4	4	

- **Tercera dimensión:** (Motivación inspiradora)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder brinda optimismo y ambición a su equipo con tareas estimulantes que desafía sus capacidades. Por lo cual, el individuo se muestra más proactivo y comprometido con los objetivos impuestos (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Optimismo	- Mi superior demuestra optimismo respecto a las actividades que asigna al equipo.	4	4	4	
Ambición	- Mi superior demuestra ambición con cada miembro del equipo.	4	4	4	

Proactividad	- Busco realizar actividades extras (fuera de las asignadas) para obtener un amplio conocimiento.	4	4	4	
Compromiso	- Siento compromiso con las tareas encomendadas a mi equipo de trabajo.	4	4	4	

- **Cuarta dimensión:** (Influencia positiva)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El líder demuestra respeto y confianza a su equipo demostrando su actitud coherente y conducta ética, y moral. Lo cual lo convierte en fuente de inspiración idealizada (Bass 2008).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Respeto	- Mi superior demuestra respeto por cada miembro del equipo.	4	4	4	
Confianza	- Mi superior tiene confianza en cada miembro del equipo.	4	4	4	
Actitud coherente	- Mi superior demuestra coherencia entre sus ideas y actitudes.	4	4	4	
Conducta ética y moral	- Mi superior demuestra una conducta ética y moral respecto a su trabajo.	4	4	4	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Oyanguren Goya Julio Yenko

DNI: 46381478

Especialidad del validador: ORGANIZACIONAL

20 de octubre del 2023

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**  
**Especialidad –**  
**RENACYT:**  
**CLAD:**  
**ORCID: 0000-0003-3873-2701**

**Dimensiones del instrumento de Desempeño Laboral:**

• **Primera dimensión:** (Factores Actitudinales)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El individuo muestra actitud e interés frente a sus tareas, la capacidad de innovar creativamente, comprende situaciones para una resolución de problemas y coopera dentro de su equipo demostrando su capacidad en las relaciones interpersonales (Chiavenato 2011).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Actitud e interés	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo toman la iniciativa frente a exigencias del trabajo.	4	4	4	
Creatividad	- Los trabajadores de mi equipo buscan formas innovadoras de realizar sus asignaciones.	4	4	4	
Comprensión de situaciones	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo muestran interés en proponer mejoras para su trabajo.	4	4	4	
Cooperación	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo comprenden que la cooperación entre todos es importante para realizar bien el trabajo.	4	4	4	

• **Segunda dimensión:** (Factores operativos)

Objetivos de la Dimensión: (describa lo que mide el instrumento).

El colaborador demuestra experiencia en el trabajo que realiza, la calidad y productividad (Chiavenato 2011)

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conocimiento del trabajo	- Los trabajadores que se encuentran en mi equipo de trabajo conocen los procedimientos de su rol y a qué otros procedimientos aportan con su trabajo.	4	4	4	
Calidad	- Los trabajadores conocen qué estándares de calidad se exigen en su trabajo.	4	4	4	
Productividad	- El trabajador conoce y cumple las metas propuestas (productividad de su trabajo).	4	4	4	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Si hay suficiencia.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Oyanguren Goya Julio Yenko

**DNI:** 46381478

**Especialidad del validador:** ORGANIZACIONAL

20 de octubre del 2023

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.  
Especialidad –  
**RENACYT:**  
**CLAD:**  
**ORCID:** 0000-0003-3873-2701