

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN PROFESIONALES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

VALERIA SOFIA TORRES CARO

20151348

Asesor

Mariana Yáñez Ferro

Lima – Perú

Marzo de 2024



**RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB
PERFORMANCE IN PROFESSIONALS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	4
RESULTADOS	5
DISCUSIÓN	11
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	6
Tabla 2.....	7



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....4



Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales

Valeria Torres Caro¹,

20151348@aloe.ulima.edu.pe

Universidad de Lima

Resumen: En el contexto actual, se requieren líderes que gestionen los cambios y motiven a los equipos, es necesario contar con líderes que posean estilos de liderazgo positivos, tales como el liderazgo transformacional el cual beneficia no solo al colaborador sino también a la organización. Dentro de los múltiples beneficios asociados, se encuentra un buen desempeño laboral, es por ello que el objetivo del presente estudio es indagar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral desde una revisión aplicada. Se analizaron 10 artículos científicos recopilados de 5 bases de datos: Scopus, Ebscohost, Springer, Web of Science y APA Sycnet siguiendo la estrategia de búsqueda de la guía PRISMA 2020. Como hallazgos principales se identificó un gran interés en países asiáticos por la investigación de estas variables en contraste con Latinoamérica. Asimismo, gran parte de la literatura afirma la existencia de una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Finalmente, se identificó la necesidad de desarrollar el liderazgo transformacional mediante la medición de líderes y personal sin un equipo a cargo para realizar intervenciones que ayuden a desarrollar las dimensiones del liderazgo transformacional, tales como la motivación, empatía, entre otros.

Palabras clave:

Liderazgo transformacional, desempeño laboral, liderazgo, desempeño

Abstract: In the current context, where leaders are required to manage changes and motivate teams, it is necessary to have leaders who have positive leadership styles, stories such as transformational leadership that benefits not only the employee but the organization and within the Multiple associated benefits include good job performance, which is why the objective of this study is to inquire the relationship between transformational leadership and job performance from a systematic review. 10 scientific articles collected from 5 databases were analyzed: Scopus, Ebscohost, Springer, Web of Science and APA Sycnet following the search strategy of the PRISMA 2020 guide. The main findings were a great interest in Asia in the investigation of these variables in contrast to Latin America. Likewise, much of the literature affirms the existence of a positive evaluation between transformational leadership and job performance. Finally, the need to develop transformational leadership was identified by measuring leaders and staff without a team in charge to carry out interventions that help develop the dimensions of transformational leadership, such as motivation, empathy, among others.

Keywords:

Transformational leadership, leadership, job performance, work performance

Introducción

Hoy en día, el 89% de las compañías más grandes del mundo, de acuerdo a sus ganancias, están implementando estrategias alineadas a la transformación digital (Harvard Business Review, 2023) y cada vez más organizaciones están optando por este camino e incluyendo la innovación en sus prácticas. En el 2023, en Perú, se promulgó la primera política de incentivo a la transformación digital que impulsará la innovación y uso de tecnologías en las empresas del país (El Peruano, 2023). Asimismo, Polo et al. (2023) mencionan que la inserción de las tecnologías, especialmente en el ámbito rural peruano, traería consigo equidad social, una participación activa en la sociedad y un mejor desempeño laboral. En el estudio realizado en la amazonía peruana se encontraron relaciones positivas entre la disponibilidad de información, la convivencia digital, la comunicación y el desempeño laboral, por lo que esta iniciativa debería ser promovida con mayor fuerza en el Perú. Es así que la figura de los líderes es esencial, ya que este rol va a determinar el éxito de los cambios organizacionales, dado que permitirían alinear a los equipos bajo una visión común hacia objetivos

compartidos, como se demuestra en la investigación de Ling et al. (2018) donde se encontró una correlación significativa y positiva entre el liderazgo ejercido y el compromiso de los empleados hacia el cambio.

Esto hace necesario que los líderes desarrollen competencias alineadas a los nuevos requerimientos del entorno que no solo se limiten al dominio de la tecnología sino, que potencien las habilidades interpersonales, dándole especial importancia a la capacidad de motivar a los equipos y gestionar problemas personales de sus miembros (Müller, et al., 2024), es así que el estilo de un líder va a propiciar o limitar los procesos de innovación y adaptación al cambio en las organizaciones. Por ejemplo, los líderes transformacionales van a propiciar las actividades de innovación, mientras que líderes transaccionales y autocráticos van a limitar las mismas (Costa et al., 2023).

En el reporte “Calibrando la reinención centrada en las personas” del 2023, que premia las mejores prácticas de gestión humana en empresas peruanas, se identificaron cuatro ejes temáticos a abordar en el futuro: las competencias reinventadas, el bienestar integral, la gestión del cambio y el

liderazgo para la transformación, este último haciendo referencia al papel fundamental que juegan los líderes en los procesos y los resultados obtenidos por la empresa (ABE et al., 2023).

Por ende, el concepto de liderazgo dentro del ámbito de la psicología organizacional y su impacto en los equipos de trabajo se ha estudiado cada vez más en los últimos años y se ha identificado que estos guardan relación con el bienestar tanto de los subordinados (colaboradores) como de los líderes (Eisele, 2020). Un liderazgo constructivo se correlaciona positivamente con el bienestar mientras que un liderazgo destructivo se correlaciona negativamente con el mismo (Kaluza et al., 2019). Adicionalmente, en la investigación realizada por Gómez y Macías (2022) con participantes de Manabí (Ecuador), se halló que un liderazgo caracterizado por una buena comunicación, motivación y apertura a la participación influencia positivamente el desempeño de los equipos. Asimismo, Agui (2021) identificó en trabajadores de una universidad en Huánuco (Perú) que las dimensiones que componen el desempeño laboral guardaban una relación positiva y significativa con el bienestar laboral, de modo que niveles altos de bienestar generan un desempeño laboral de moderado a alto en los colaboradores.

Abordar el concepto de liderazgo es relevante ya que de acuerdo con el reporte “Listos para todo” de Harvard Business Publishing Corporate learning (2023) que trata sobre los principales retos que se presentan para los capacitadores de líderes, se han identificado 4 puntos fundamentales: estar preparados para entornos disruptivos, integrar y aprovechar la tecnología, ser capaces de gestionar entornos híbridos y finalmente, humanizar el liderazgo en tiempos digitales, este último refiriéndose a la preocupación genuina por el bienestar y la vida de cada uno de los integrantes de sus equipos. Asimismo, Forbes (2023) identificó en su proyección que las 10 competencias más demandadas laboralmente en el 2024 se encontraba la habilidad de gestionar proyectos, definida como la capacidad de alinear a las personas para la consecución de objetivos estratégicos.

De no intervenir en la generación de un estilo de liderazgo positivo se puede caer en un liderazgo destructivo, que contribuye al incremento de los niveles de estrés (Eisele, 2020) y un bajo desempeño laboral, ya que funciona como un estresor que aporta ambigüedad e inseguridad a los empleados (Lee, et al., 2024) e incluso está asociado con la rotación de personal, ya que Nonehkaran et al. (2023) identificaron que existe una relación directa entre la intención de rotación y los comportamientos tóxicos de los líderes. Asimismo, Pereyra et al. (2022), encontraron en una población peruana del sector industrial, que los estilos de

liderazgo autoritarios y aquellos que no propician la comunicación abierta, generarían un mal clima laboral y como consecuencia, un bajo desempeño laboral, que tiene un impacto negativo en la organización ya que disminuye la productividad.

Liderazgo transformacional

El liderazgo es definido por la American Psychological Association (2018) como el conjunto de procesos ejercidos por una persona llamada líder quien guía a otros para la consecución de una misma meta. Este es voluntario y recíproco, es decir, el líder influye y el grupo elige seguirlo. Si bien existen diversas teorías sobre los estilos de liderazgo, en la teoría del Rango Completo (FRLM) desarrollado por Bass y Avolio (1996) se delimitan tres estilos de liderazgo: el transaccional, el *laissez-faire* y el transformacional:

- El liderazgo transaccional es visto como un intercambio entre la organización y el trabajador en el cual se obtiene un valor a cambio.
- En el liderazgo *laissez faire* el líder se mantiene al margen de tomar decisiones y no ejerce autoridad.
- El liderazgo transformacional busca la generación de un compromiso genuino del colaborador con la organización en pos de una ganancia colectiva.

Esta teoría señala 4 dimensiones del liderazgo transformacional: en primer lugar, la influencia idealizada, definida como la confianza y el respeto de los seguidores hacia el líder. En segundo lugar, la motivación inspiracional que fomenta el entendimiento de la visión común y la importancia de su labor. En tercer lugar, la estimulación intelectual, incentivando a los miembros de un equipo a ser creativos y encontrar soluciones nuevas a problemas, propiciando al mismo tiempo un ambiente de tolerancia al error y de cuestionamiento del status quo. Se encuentra relacionado con la creatividad y la innovación y finalmente, la consideración individualizada hace referencia a la preocupación genuina del líder por los miembros de su equipo y su bienestar y necesidades. (Rojero et al., 2019)

Adicionalmente, Cruz et al. (2013), añaden que el estilo transformacional de liderazgo es la relación que tiene un individuo con una o más personas en la que fomenta la motivación en sus equipos. Dentro de los beneficios de este estilo de liderazgo, Qmar et al. (2022), han identificado una relación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y el aprendizaje informal en los colaboradores, variable que promueve la creatividad e innovación, así como el compromiso organizacional.

Desempeño laboral

Según el modelo teórico de Campbell (1990) el desempeño laboral es un concepto multidimensional e integral que abarca las conductas de un empleado en torno al logro de los objetivos organizacionales. Este constructo se encuentra conformado por ocho elementos: (a) el dominio de las tareas específicas relacionadas al puesto de trabajo, (b) la capacidad del colaborador para realizar las tareas asignadas, (c) la ejecución de tareas no específicas (pero esperadas por el jefe), (d) la comunicación oral y escrita, referida a la capacidad para comunicar información de manera clara y organizada, (e) mantener la disciplina personal, (f) facilitar el rendimiento en equipo, (g) la supervisión y finalmente, (h) la administración (Bautista et al., 2020). De igual manera, se habla del desempeño intra-rol, relacionado a las tareas y exigencia propias de la posición y del extra-rol, asociado a comportamientos que exceden lo formalmente requerido y son beneficiosos para la organización.

Este concepto representa un elemento esencial para el funcionamiento de las organizaciones y debe ser evaluado continuamente en relación a las tareas y responsabilidades de la posición bajo criterios específicos como la calidad, los resultados, la productividad y la efectividad de la persona (APA, 2018; González & Pirela, 2021).

Liderazgo transformacional y desempeño laboral

La relación de las variables se analizará desde el modelo de demandas- recursos del trabajo (JD-R model) de Bakker y Demerouti (2007) que indica que toda ocupación tiene asociados aspectos físicos, sociales, psicológicos y organizacionales relacionados al estrés laboral que pueden ser clasificados en 2 categorías: las demandas y los recursos laborales. Las demandas son aquellos aspectos que requieren un alto esfuerzo del trabajador y tienen costos psicológicos y/o emocionales, por ejemplo, la elevada presión laboral o interacciones emocionalmente demandantes (Bakker & Demerouti, 2006). Por otro lado, los recursos son factores que se dan a nivel organizacional, interpersonal, de posición y de tareas, que disminuyen el desgaste emocional y psicológico de los empleados para cumplir una demanda y estimulan el crecimiento personal y profesional de los mismos (Bakker & Demerouti, 2006).

Asimismo, desde la teoría del Rango Completo, se comprobó que el desempeño laboral se encuentra directamente relacionado con el liderazgo transformacional (Bass et al., 2003). Esta afirmación está respaldada por Ng (2017) quien también encuentra una relación positiva entre ambas variables. Jiatong, et al. (2022) identificaron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el desempeño laboral de los empleados y que el

engagement es una variable mediadora parcialmente de esta relación. La investigación de Wang et al. (2021) también encontró que el liderazgo transformacional tiene una relación significativa y positiva con el desempeño laboral ($\beta = 0.230^{***}$, $p < 0.001$) y con la seguridad psicológica ($\beta = 0.241^{***}$, $p < 0.001$).

De igual manera, se identificó que el liderazgo transformacional guarda una relación positiva con el capital psicológico de los empleados, definido como la autoeficacia y el optimismo, asimismo, guardaba una relación directa con la capacidad de innovación, características que potenciarán el compromiso y desempeño de los empleados (Lathong & Ba, 2020).

Tomando en consideración lo anteriormente descrito, se plantea la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales?, en línea con ello, la presente revisión aplicada tiene como objetivo indagar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales.

Material y método

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión

A continuación, se detallan los criterios de inclusión seleccionados para la revisión aplicada: a) artículos de las bases de datos Scopus, Ebscohost, Springer, Web of Science y APA Sycnet para obtener artículos de revistas científicas; b) artículos publicados en los últimos cinco años (2018-2024) para contar con información vigente; c) estudios en el idioma inglés o español d) estudios que empleen la metodología cuantitativa; e) los participantes del estudio debían ser adultos contratados por empresas públicas o privadas con una formación académica mínima de educación superior; f) estudios que relacionen las variables de liderazgo transformacional desde la teoría del rango completo.

Criterios de exclusión

Adicionalmente, como criterios de exclusión no se consideraron los estudios que presentaban a) revisiones sistemáticas o meta análisis; b) estudios cualitativos; c) estudios que no cuentan con datos concluyentes, d) abstracts; e) material elaborado para congresos o ponencias; f) capítulos de libros; g) tesis para la obtención de un grado académico; h) revistas de divulgación y finalmente, i) manuales.

Estrategia de búsqueda

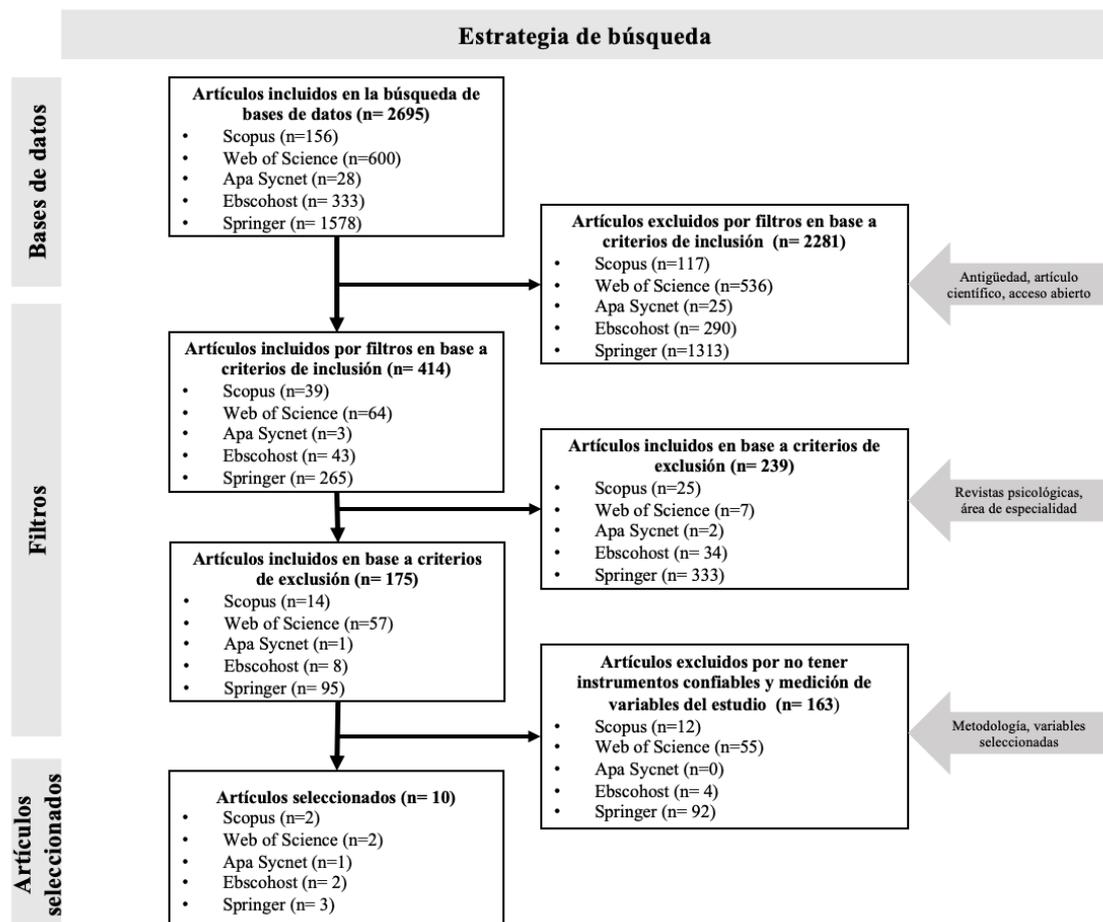
La búsqueda de artículos científicos se realizó durante los meses de enero y febrero del 2024, mediante una revisión de artículos, en línea con la pregunta de investigación y siguiendo los criterios de la metodología PRISMA 2020 (Page et al. 2021). En primer lugar, se hizo una revisión de los términos claves asociados a los constructos estudiados en el Tesauro de la UNESCO (UNESCO, 2024), seleccionando los siguientes términos clave: liderazgo, leadership, transformacional leadership. Posteriormente, se ejecutó la búsqueda en las bases de datos Scopus, Ebscohost, Springer, Web of Science y APA Sycnet, empleando los siguientes términos: liderazgo transformacional, transformational leadership, liderazgo, leadership, desempeño laboral, job performance y work performance.

Asimismo, para la búsqueda se utilizaron los operadores booleanos “AND” y “OR” para

obtener precisión en la búsqueda, obteniendo la siguiente fórmula: TITLE- ABS (“transformational leadership” AND “job performance”), (“liderazgo transformacional” AND “desempeño laboral”) y (“transformational leadership” AND “work performance” OR “job performance”) se aplicó en las cinco bases de datos empleadas.

Posterior a la selección de artículos que cumplían con los criterios de inclusión y exclusión, se aplicaron filtros geográficos para contar con investigaciones con muestras diversas de Europa y Latinoamérica, ya que se identificó una gran cantidad de artículos provenientes de Asia, situación que posteriormente será abordada en la discusión. En la figura 1 se puede observar el flujograma de pasos que se siguieron para la búsqueda de los 10 artículos seleccionados.

Figura 1
Flujograma de estrategia de búsqueda



Resultados

Los 10 artículos seleccionados para la revisión aplicada fueron publicados entre los años 2018 y 2023 en el idioma inglés y español. Se emplearon 5 bases de datos para extraer los estudios, de los cuales 3 de ellos fueron exportados de Springer; 2 de ellos, de Scopus; 2 de Web of Science; 2 de Ebscohost y 1 de APA Psycnet. Los participantes de los estudios eran mayores de edad y se encontraban laborando en el momento de la realización de la investigación. Los artículos tienen diversos países de procedencia, contando también con representación de Latinoamérica con 2 investigaciones que contemplan participantes de Argentina, México, Chile y Perú. En la tabla 1 se aprecian los datos principales de las investigaciones. De igual manera, en la tabla 2 se precisan los instrumentos aplicados, sus propiedades psicométricas y el índice de correlación de ambas variables.

Los estudios seleccionados conceptualizaron las variables de liderazgo transformacional y el desempeño laboral desde distintos modelos teóricos empleando diversos instrumentos de medición. El liderazgo transformacional fue medido con instrumentos con altos niveles de confiabilidad, con un Alfa de Cronbach en un rango de .82 a .97. El Cuestionario multifactorial de liderazgo fue empleado en las investigaciones de Park et al. (2018) y Nam et al. (2019) y la Escala de liderazgo transformacional Rafferty y Griffin (2004), basado en la teoría de Bass y Avolio (1990), fue empleado en las investigaciones de Vásquez et al. (2021) y Peláez et al. (2021). En el caso del desempeño laboral, 2 investigaciones (Lisá et al., 2020; Chu, et al., 2021) aplicaron el Cuestionario de desempeño laboral de Motowidlo and Van Scotter (1994), caracterizado por ser un instrumento de autorreporte de 16 ítems tipo likert (1-5) que mide la frecuencia de los comportamientos relacionados al constructo (Cáceres et al., 2018). La confiabilidad del instrumento obtuvo niveles adecuados de Alfa de Cronbach en los estudios desde .80 a .96.

Tabla 1*Estudios seleccionados para la revisión aplicada*

Autor	Año	Título de la investigación	País	Participantes	Revista de publicación- Base de datos
Jiatong et al.	2022	The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement	China	845	Frontiers in Psychology Scopus
Lai et al.	2020	Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement	Taiwan	507	SAGE Open APA sycenet
Vásquez, et al.	2021	Liderazgo Transformacional: Su Impacto en la Confianza Organizacional, Work Engagement y Desempeño Laboral en Trabajadores Millennials en Chile	Chile	201	Revista de Psicología Ebscohost
Lisá, E. & Greškovičová, K.	2023	Is it worth being attached to the leader? Transformational leadership and various types of performance: The mediating role of leader as attachment figure	Eslovaquia	242	Current Psychology Springer
Park et al.	2018	Leading with Callings: Effects of Leader's Calling on Follower's Team Commitment, Voice Behavior and Job Performance	Corea del Sur	284 pares (líder-seguidor)	Frontiers in Psychology Scopus
Peláez et al.	2021	Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance	España, Argentina, México, Chile y Perú	706	Current Psychology Springer
Shao, et al.	2022	Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance and Job Insecurity	China	270	Frontiers in Psychology Web of Science
Chu, et al.	2021	The Impact of Transformational Leadership on Physician's Performance in China: A Cross- Level Mediation Model	China	1527	Frontiers in Psychology Web of Science
Le & Le	2021	Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: an empirical research	Vietnam	302	Psychology Research and Behavior Management Springer
Nam, K. & Park, S.	2019	Factors influencing job performance: organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership	Corea del Sur	685	Performance Improvement Quarterly Ebscohost

Tabla 2*Propiedades psicométricas de estudios seleccionados*

N	Autor(es) de la investigación	Instrumentos	Confiabilidad (liderazgo transformacional)	Confiabilidad (desempeño laboral)	Índice de correlación
1	Jiatong et al.	Escala de liderazgo transformacional (Dai et al., 2013) adaptado del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass & Avolio, 1990) Escala de desempeño laboral (Ozer, 2011)	$\alpha = .96$	$\alpha = .92$	$(\beta = 0.367, t = 7.149, p = 0.001)$
2	Lai et al.	Escala de liderazgo transformacional (Podsakoff et al., 1990) Escala de desempeño de la tarea (Wang et al., 2013)	$\alpha = .94$	$\alpha = .90$	(unstandardized b = .12, SE = .08; ns)
3	Vásquez, et al.	Cuestionario de liderazgo transformacional (Rafferty & Griffin, 2004) Cuestionario de Desempeño Intra y Extrarrol (Salanova et al., 2012)	$\alpha = .96$	$\alpha = .89$	M1= $[\chi^2 (51) = 130,47; p = 0,001; RMSEA = 0,09; CFI = 0,95; NFI = 0,92; TLI = 0,94; IFI = 0,95;$ M2= $[\chi^2 (50) = 130,46; p = 0,001; RMSEA = 0,09; CFI = 0,95; NFI = 0,92; TLI = 0,93; IFI = 0,95$
4	Lisá, E. & Greškovičová, K.	Cuestionario Checo de Liderazgo (Procházka et al., 2016) Cuestionario general de desempeño laboral (Motowidlo & Van Scotter, 1994)	Líderes ($\alpha = .94$) Seguidores ($\alpha = .95$)	Líderes de equipo ($\alpha = .91$) Seguidores ($\alpha = .80$)	$(\beta = 0.53***, p < 0.001)$ $(r = 0.534***)$
5	Park et al.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass & Avolio, 1990) Cuestionario de desempeño laboral (Pearce & Porter, 1986)	$\alpha = .94$	$\alpha = .90$	$(\beta = 0.05, ns)$
6	Peláez et al.	Cuestionario de liderazgo transformacional (Rafferty & Griffin, 2004) Cuestionario HERO (Salanova et al., 2012), adaptado de la escala de Goodman y Svyantek's (1999).	Muestra 1 ($\alpha = .94$) Muestra 2 ($\alpha = .91$)	Muestra 1- intrarrol ($\alpha = .83$) Muestra 1- extrarrol ($\alpha = .73$) Muestra 2- intrarrol ($\alpha = .89$) Muestra 2- extrarrol ($\alpha = .82$)	Muestra 1= intrarrol ($\beta = 0.23** , p < 0.01$), extrarrol ($\beta = 0.32** , p < 0.01$) Muestra 2= intrarrol ($\beta = 0.53** , p < 0.01$), extrarrol ($\beta = 0.50** , p < 0.01$)
7	Shao, et al.	Multifactor Leadership Questionnaire (Clifton, 1990)	$\alpha = .97$	$\alpha = .95$	$(\beta = -0.482** , p < 0.01)$

Escala de Desempeño Laboral (Baron y Kenny, 1986)					
8	Chu, et al.	Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Chaoping Li adaptado del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass & Avolio, 1990) Cuestionario chino de desempeño laboral (Motowidlo & Van Scotter, 1994)	$\alpha = .92$	$\alpha = .96$	$(\beta = 0.191^{**}, p < 0.05)$
9	Le & Le	Cuestionario de liderazgo transformacional de Chen et al. (2018) Cuestionario de desempeño organizacional de Wang et al (2016)	$\alpha = .82$	Desempeño operacional ($\alpha = 90.$) Desempeño financiero ($\alpha = .94$)	Desempeño operacional ($\beta = 0.66, p < 0.001$) Desempeño financiero ($\beta = 0.69, p < 0.001$)
10	Nam, K. & Park, S.	Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass & Avolio, 1990)) Escala de desempeño laboral- versión Coreana (Podsakoff & MacKenzie, 1989)	$\alpha = .96$	$\alpha = .93$	$(H5: \gamma = 0.18, t = 4.50)$

El primer artículo desarrollado por Park et al. (2018) tenía como objetivo estudiar el efecto de la vocación de liderazgo de los jefes en sus equipos de trabajo a nivel actitudinal y comportamental. Para ello se midió el liderazgo transformacional bajo el nombre de vocación de liderazgo y su impacto en 2 variables actitudinales y 1 comportamental. El compromiso y *voice behavior* fueron medidos como variables actitudinales y el desempeño laboral como variable comportamental. Se aplicaron 5 instrumentos en 284 pares de participantes (líder-subordinado) pertenecientes a la fuerza aérea Coreana (ROKAF). En el caso del liderazgo transformacional se empleó el Cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (1990) ($\alpha = .96$) y el desempeño laboral con un Alfa de Cronbach de .90. Como resultado principal se halló que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral no fue significativa ($\beta = 0.05$, ns). Pero, por el contrario, la relación del liderazgo transformacional con otras variables del estudio si fueron significativas, como la vocación de liderazgo ($\beta = -0.47$, $p < 0.01$), compromiso con el equipo ($\beta = -0.76$, $p < 0.01$) y el *voice behavior* ($\beta = -0.19$, $p < 0.01$).

El segundo artículo de Nam et al. (2019) que tenía como objetivo examinar la influencia del liderazgo transformacional, la inteligencia cultural y la cultura de aprendizaje organizacional en el desempeño laboral desde la teoría de la influencia social de Kelman (1958). Para ello se midieron las 4 variables empleando instrumentos traducidos a Coreano para la investigación y se empleó una muestra de 685 trabajadores del sector público en Corea del Sur. En el caso del liderazgo transformacional se empleó la versión corta del Cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (1990) ($\alpha = .96$) y el desempeño laboral fue medido con la Escala de Podsakoff and MacKenzie's (1989) que mide el desempeño contextual del empleado. En base al análisis correlacional, se halló que el liderazgo transformacional se encontraba positivamente relacionado con el desempeño laboral ($H5: \gamma = 0.18$, $t = 4.50$). Adicionalmente, se identificó que existe un modelo de efecto indirecto en el cual el liderazgo transformacional mediaba la relación entre las variables cultura de aprendizaje organizacional e inteligencia cultural y el desempeño laboral. Cabe resaltar que la cultura de aprendizaje presentaba las relaciones significativas y positivas con el el liderazgo transformacional ($H5: \gamma = 0.18$, $t = 4.50$) y desempeño laboral ($H2: \gamma = 0.29$, $t = 5.10$).

El tercer artículo desarrollado por Lai et al. (2020) tenía como objetivo identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral con el rol mediador del compromiso laboral.

Los participantes fueron 507 enfermeras pertenecientes a 2 hospitales en Taiwan, donde el 98.9% de los participantes eran mujeres. Para la investigación se empleó la escala de Podsakoff et al. (1990) con una fiabilidad de .94, que medía la percepción de los miembros de los equipos sobre su jefa de enfermería, y para la medición del desempeño se empleó la escala de Farth et al. (1991) ($\alpha = .90$) adaptada de la escala de Wang et al. (2013). Los resultados del modelo 2 aplicado, indicaron que no existe una relación significativa (unstandardized $b = .12$, $SE = .08$; ns) entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en la población estudiada. Asimismo, los resultados relacionaron significativamente el liderazgo transformacional con engagement laboral (unstandardized $b = .18$, $SE = .06$; $p < .001$) y con el comportamiento de ayuda (unstandardized $b = .24$, $SE = .07$; $p < .001$).

El estudio de Peláez et al. (2021) planteó 2 objetivos: en primer lugar, desarrollar un nuevo instrumento, la Escala de Liderazgo Basado en Coaching que proporcione evidencia preliminar de su validez de constructo y confiabilidad, y en segundo lugar, examinar en qué medida la CBL contribuye al capital psicológico individual, compromiso laboral y desempeño intra y extra rol. Se empleó el Cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) para el liderazgo transformacional y el Cuestionario HERO para medir 2 dimensiones del desempeño laboral: intrarrol y extrarrol, ambos instrumentos fueron adaptados al español. Para la investigación segmentaron 2 muestras. La muestra 1 estuvo compuesta por 430 empleados sin cargos ejecutivos, mientras que la muestra 2 se conformó por 276 líderes de equipo con posiciones gerenciales o de mando medio. La confiabilidad de los instrumentos empleados varió de acuerdo a los grupos de acuerdo a la muestra; en la primera: liderazgo transformacional ($\alpha = .94$), desempeño intrarrol ($\alpha = .83$) y desempeño extrarrol ($\alpha = .73$); y en la segunda muestra: liderazgo transformacional ($\alpha = .91$), desempeño intrarrol ($\alpha = .89$) y desempeño extrarrol ($\alpha = .82$). En el primer grupo de participantes (empleados) se identificó que el liderazgo transformacional guarda una relación positiva y significativa con el intrarrol ($\beta = 0.23^{**}$, $p < 0.01$) y con el extrarrol ($\beta = 0.32^{**}$, $p < 0.01$). De igual manera, en el segundo grupo (gerentes y mando medio) se identificó una relación positiva y significativa con el intrarrol ($\beta = 0.53^{**}$, $p < 0.01$) y con el extrarrol ($\beta = 0.50^{**}$, $p < 0.01$).

El estudio de Le y Le (2021) tuvo como objetivo identificar el rol mediador de la capacidad de cambio entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional empleando una muestra de 302 empleados de 125 empresas de manufactura en Vietnam. Para ello se empleó el cuestionario de

Chen et al. (2018) para medir el liderazgo transformacional ($\alpha = .82$) y el cuestionario de Wang et al. (2016) para medir el desempeño organizacional que se encontraba comprendido por dos dimensiones: el desempeño operacional ($\alpha = .90$) y el desempeño financiero ($\alpha = .94$). Ambos instrumentos fueron traducidos a vietnamita para la investigación. Como resultados principales se halló que el liderazgo transformacional guarda una mayor relación con el desempeño financiero ($\beta = 0.69$, $p < 0.001$) que con el desempeño operacional ($\beta = 0.66$, $p < 0.001$), sin embargo ambas son positivas y significativas.

Chu et al. (2021) planteó como objetivo explorar los mecanismos subyacentes a varios niveles del impacto positivo del liderazgo transformacional en el desempeño de 1527 doctores en China. Se usó el Cuestionario de liderazgo transformacional de Chaoping Li adaptado para la población china del Cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (1990) con una confiabilidad de ($\alpha = .98$) y el Cuestionario chino de desempeño laboral basado en el Cuestionario de desempeño laboral Motowidlo y Van Scotter (1994) con una confiabilidad de ($\alpha = .96$). El liderazgo transformacional se relacionó significativamente con el desempeño laboral ($\beta = 0.191^{**}$, $p < 0.05$) y adicionalmente se detectaron relaciones significativas y positivas entre el liderazgo transformacional y otras variables del estudio como la motivación orientada al logro (MS) ($\beta = 0.065^*$, $p < 0.05$) y el estilo de afrontamiento positivo ($\beta = 0.141^*$, $p < 0.05$); y por el contrario, una relación negativa con la motivación orientada a evitar el error ($\beta = -0.125^*$, $p < 0.05$) y un estilo de afrontamiento negativo ($\beta = -0.154^*$, $p < 0.05$).

El séptimo estudio, desarrollado por Vásquez et al. (2021) que tenía como objetivo evaluar si la confianza organizacional y el engagement laboral son variables mediadoras entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral desde el modelo HERO. Los autores definen el estudio como descriptivo, transversal no experimental, se realiza un análisis correlacional entre variables. La muestra estuvo conformada por 201 trabajadores chilenos entre los 22 a 37 años (millennials). Se empleó el Cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) para la medición del liderazgo transformacional y el Cuestionario Intra y Extrarrol de Salanova et al. (2012) para el desempeño. Se propusieron 2 modelos de mediación: total y parcial, obteniendo como resultado que el modelo de mediación total era el que mejor explicaba la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.

Jiatong et al. (2022) planteó como objetivo de su investigación indagar el impacto del liderazgo

transformacional en el desempeño laboral y el compromiso organizacional afectivo, empleando la teoría de las demandas y recursos laborales. Se incluyó como variable adicional el engagement laboral. Los participantes trabajaban en el rubro hotelero en China. Los instrumentos aplicados fueron la Escala de liderazgo transformacional ($\alpha = .96$) de Dai et al (2013) adaptada del cuestionario de Bass y Avolio (1990) (Dai et al., 2013) y el desempeño laboral, con una escala adoptada del estudio de Ozer (2011) con un alfa de Cronbach de .92. Se halló que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo estadísticamente en el desempeño laboral ($\beta = 0.367$, $t = 7.149$, $p = 0.001$). Con respecto a la relación del liderazgo transformacional con las otras variables estudiadas, se encontró que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo y positivo en el compromiso organizacional afectivo de los empleados ($\beta = 0.296$, $t = 5.467$, $p = 0.001$) y en el engagement laboral ($\beta = 0.422$, $t = 6.820$, $p = 0.001$).

En el noveno estudio, Shao et al (2022) plantearon 3 objetivos: en primer lugar, estudiar el efecto del estilo de liderazgo transformacional en el desempeño de los trabajadores; en segundo lugar, el efecto del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso afectivo y en tercer lugar, el impacto indirecto de la inseguridad laboral en el compromiso afectivo a través del comportamiento de liderazgo transformacional. Para ello se empleó el cuestionario de Clifton (2019) que mide el liderazgo transformacional ($\alpha = .97$). Por otro lado, el desempeño laboral fue medido con la Escala de Baron y Keny (1986) ($\alpha = .95$). Este cuestionario medía 2 dimensiones: desempeño de la tarea y el desempeño contextual, ya que el autor define el desempeño laboral desde la unión de estas 2 dimensiones. El liderazgo y desempeño laboral tuvo una correlación significativa y positiva ($\beta = -0.482^{**}$, $p < 0.01$). En los modelos planteados, en se identificó que los principales efectos se encontraron en el modelo 2 con un valor de ($\beta = 0.592^{***}$, $p < 0.001$).

Finalmente, el décimo estudio de Lisá et al. (2023) tuvo como objetivo analizar la función del líder como figura de apego en la predicción del desempeño laboral a nivel individual y colectivo, tomando el liderazgo transformacional como mediador de esta relación. En la investigación se tomaron en consideración las respuestas de 38 equipos de trabajo entre líderes y miembros del equipo de empresas eslovacas de distintos rubros. El liderazgo transformacional fue medido desde ambos grupos de participantes, en el caso de los líderes se evaluó el nivel de liderazgo transformacional y en el caso de los miembros de su equipo, se midió la percepción del mismo. Adicionalmente, se analizaron 2 variables latentes, figura de apego y

ansiedad de separación. Los instrumentos empleados para la medición fueron adaptados al eslovaco. Dentro de los hallazgos, se obtuvo que las variables demográficas no generaban diferencias en los resultados obtenidos. Se encontró que el liderazgo transformacional (medido en el líder) guardaba una relación positiva con el desempeño de los equipos ($\beta = 0.53^{***}$, $p < 0.001$).

Discusión

El objetivo de la presente revisión aplicada fue indagar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales, razón por la cual los estudios seleccionados medían la relación entre ambas variables y en la mayoría de casos, se incluyeron variables mediadoras como el engagement laboral, la satisfacción laboral, la cultura de aprendizaje y el *voice behavior*. La inclusión de estas variables es beneficiosa ya que permitiría entender con mayor detalle la relación causal entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral y los procesos subyacentes de esta relación (Baron & Kenny, 1986).

Cabe resaltar que las investigaciones revisadas tenían distintos países de procedencia, en su mayoría de Asia. Esto se explica ya que el estudio del liderazgo en países asiáticos ha aumentado debido a su creciente economía y las grandes diferencias culturales que existen en la población. Esto es debido a la variedad de religiones, culturas y países de procedencia que se concentran en este continente (Jogulu & Ferkins, 2012). Asimismo, es importante precisar que la distancia de poder, entendida como la aceptación de los subordinados a tener una menor autonomía de decisión y acatar lo decidido por el superior, va a variar de acuerdo a cada país, ya que se ve influenciada por la cultura nacional (Ravello & Llaque, 2023). Como precisan los estudios revisados, donde se comenta que la cultura asiática tiende a tener líderes poco cercanos a sus subordinados y que estos le guardan un mayor respeto, lo cual impactaría también en los resultados de las investigaciones y la necesidad de estudiar estilos de liderazgo positivos como el transformacional, ya que sus dimensiones se encuentran orientadas a la cercanía hacia los subordinados y el reconocimiento de la individualidad y necesidades de cada uno.

En las investigaciones revisadas, se emplearon diversos instrumentos de medición, lo que dificultó la comparación de los resultados; sin embargo, todas las investigaciones usaron cuestionarios autorreporte tipo likert y tenían una fiabilidad en niveles adecuados, lo cual denotaba una buena consistencia interna (Oviedo & Campo, 2005). En el caso de la variable liderazgo transformacional se partía del mismo modelo teórico

de Bass y Avolio (1990), en algunos casos empleando el cuestionario sin modificaciones y en otros, adaptando el instrumento al contexto en el que sería aplicado (idioma). En el caso del desempeño laboral se identificó una aplicación variada de instrumentos que no precisaban un modelo teórico en particular, salvo el Cuestionario de Motowidlo y Van Scotter (1994) que se basaba en la teoría del desempeño contextual y de tarea. Para futuras revisiones se recomienda buscar investigaciones que empleen, en la medida de lo posible, los mismos instrumentos o partan del mismo modelo teórico. Además, se recomienda contrastar la automecisión del liderazgo transformacional con una escala aplicada a los subordinados con el objetivo de cruzar información y obtener un resultado más certero, ya que los cuestionarios de autoreporte pueden resultar poco objetivos y sesgados por la percepción o capacidad de introspección de la persona (Del Valle & Zamora, 2021).

Con relación a los resultados obtenidos, en 8 de los 10 estudios se evidencia una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Por el contrario, en los estudios de Park et al. (2018) y Lai et al. (2021) no se evidenció una relación significativa, pero sí positiva de las variables estudiadas. Asimismo, se han identificado relaciones positivas del liderazgo transformacional con las variables mediadoras consideradas en los estudios seleccionados, como el engagement laboral. Esto se reafirma con el estudio de Southgate et al. (2023) quien identificó que el estilo de liderazgo que se correlaciona con el engagement con mayor fuerza es el transformacional y con el estudio de Lee y Jo (2023), que encontró que el engagement laboral se relacionaba también positivamente con el desempeño laboral. De igual manera, guarda una relación positiva con la satisfacción laboral, lo cual se da no solo a nivel del subordinado sino también del líder ya que en la investigación de Mgaiwa (2023), se identificó que quienes puntuaban más alto en liderazgo transformacional también puntuaban más alto en la satisfacción laboral. La cultura de aprendizaje también guardó una correlación positiva con el liderazgo transformacional, tal como señala el estudio de Nam et al. (2019), hallazgo que es respaldado por la investigación de Sahin y Pervin (2024), donde se identificó que los líderes transformacionales generaban ambientes de aprendizaje continuo en las organizaciones, pues dimensiones como la influencia idealizada y la motivación inspiracional fomentan el diálogo y el empoderamiento de los equipos, requisitos para la creación de una cultura de aprendizaje.

Adicionalmente, se presentaron constructos poco estudiados como en la investigación de Park et al. (2018) donde se menciona la relación del liderazgo transformacional

con el *voice behavior*, que, sin una traducción específica al español, es definido como el llamado proactivo de un empleado a actuar en pos de realizar cambios constructivos en la organización sin que estas acciones estén precisadas en las funciones específicas de su puesto de trabajo (Liu et al., 2009).

Con respecto a las limitaciones identificadas, se ha detectado una escasez de investigaciones en el Perú desde el campo de la psicología que se podría encontrar explicado por el desfase en la producción científica en contraste con otras ciencias. Existe una tendencia a replicar investigaciones, mas no de abordar nuevas variables del siglo XXI (Sánchez, 2016), lo cual representa una brecha de conocimiento que debe ser subsanada, y una oportunidad para fomentar la investigación en temas de actualidad y publicación de artículos en revistas indexadas con difusión internacional. Asimismo, si se quiere abordar el contexto latinoamericano, se encontró un número muy reducido de estudios que relacionaban ambas variables en poblaciones latinoamericanas; sin embargo, es necesario mencionar que se identificó una tendencia por estudiar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral y el engagement en Latinoamérica.

De igual manera, otra limitación que influyó en el descarte de los artículos seleccionados provenientes de América y Europa fue la falta de precisión de las propiedades psicométricas de los instrumentos empleados en las investigaciones. Si bien se aplicaban instrumentos conocidos y validados anteriormente por otros autores, las investigaciones revisadas no precisaban un análisis de las propiedades psicométricas en la población estudiada por lo que tuvieron que ser descartados ya que no cumplían con los criterios de exclusión.

La presente investigación aporta a la construcción del conocimiento mediante la revisión de la literatura actual de las variables estudiadas (Page et al., 2021) y abre la puerta para profundizar en la temática, ya que el estilo de liderazgo transformacional ha sido asociado con el bienestar tanto de los colaboradores (Agui, 2021) como los líderes (Müller, et al., 2024), por lo que es fundamental motivar su desarrollo en las organizaciones, de lo contrario se podría incurrir en un aumento del estrés (Eisele, 2020). Asimismo, los líderes funcionan como un motivador e impulsor de actitudes y comportamientos en sus equipos por lo que tener un líder con un liderazgo adecuado va a ser un factor clave para la adaptación al cambio especialmente en esta era de transformación digital (Müller, et al., 2024).

Con respecto a su aplicabilidad en el ámbito organizacional, se recomiendan 2 acciones con públicos diferentes: los líderes y el personal sin equipo a cargo. En primer lugar, se recomienda

realizar una evaluación 360 de liderazgo a los líderes para determinar con una mayor precisión los niveles de desarrollo de liderazgo transformacional que poseen. Para ello, se sugiere utilizar el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X) de Bass y Avolio que puntúa cada dimensión, lo que permitiría identificar con mayor precisión dónde se encuentran las brechas. Este cuenta con una versión en español y ha sido validada por Moreno et al. (2021) en una población hispana. Posterior a esta evaluación, se debe elaborar un plan de desarrollo individual para el cierre de las brechas existentes y se sugiere incluir técnicas como el coaching a líderes, ya que beneficiaría el desarrollo de competencias blandas y como consecuencia también tendría una mejora en el desempeño (Dippenaar & Schaap, 2017), tal como se sugirió en el estudio de Heuston, Leaver y Harne (2021), donde también se abordó el liderazgo transformacional. De igual manera, como parte de las acciones grupales, se recomienda realizar talleres que aborden las 4 dimensiones del liderazgo transformacional como refuerzo. Finalmente, la evaluación y seguimiento de la transferencia del conocimiento y su aplicación sería mediante la evaluación de desempeño anual.

Asimismo, con respecto al segundo grupo de colaboradores sin personal a cargo. Este estaría conformado por personal con una jerarquía menor, como asistentes, analistas, ejecutivos y especialistas. Se recomienda incluir constructos como el compromiso, la empatía, la creatividad y la influencia en las competencias evaluadas en la evaluación de desempeño anual para identificar aquellos que cuentan con características asociadas a un liderazgo transformacional y así elaborar planes de desarrollo y de sucesión con este personal. De igual manera, se sugiere que se puedan realizar capacitaciones mediante cápsulas de aprendizaje como refuerzo de estos temas, ya que estas permiten transmitir conocimiento de manera rápida y sencilla.

Adicionalmente, a nivel de la organización debería incluirse, como parte de la estrategia de selección de personal, la evaluación de las competencias anteriormente mencionadas, calibrando los niveles de desarrollo esperado de acuerdo a la categoría laboral de cada posición. El objetivo de esta evaluación sería incorporar personal que cuente con un nivel medio/ alto de competencias que le permitan aportar a los equipos de forma positiva y en caso tenga un equipo a cargo, impactar positivamente en su personal motivándolos y contribuyendo a un buen clima laboral.

Finalmente, a nivel académico, se recomienda expandir la investigación a poblaciones de empresas de diversos rubros, ya que se identificó una tendencia por estudiar participantes del sector salud y educativo. En el caso del Perú, sería rico para la discusión que los estudios puedan ser replicados en los sectores de minería, agricultura y servicios,

siendo las principales actividades económicas del país.

Asimismo, debería desarrollarse una escala que mida el desempeño laboral desde un modelo teórico sólido, ya que actualmente es medido en las organizaciones empleando instrumentos ad-hoc a la empresa que no pasan por un proceso debido de construcción y validación psicométrica. Se recomienda el uso del cuestionario de Motowidlo y Van Scotter (1994) que hace diferencia entre el desempeño de la tarea, mayormente relacionado a la experiencia laboral y el know-how adquirido en la misma posición y el desempeño contextual, relacionado con constructos propios del individuo como la personalidad, motivación, entre otros.

Conclusiones

Frente al objetivo de indagar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, se puede concluir que existe una relación significativa entre ambas que en ocasiones es mediada por otras variables. Por ello se recomienda desarrollar no solo el liderazgo transformacional en los líderes sino también las competencias complementarias como la motivación, empatía, innovación para que puedan inspirar a sus equipos y lograr el aumento de un buen desempeño laboral.

De igual manera, es importante incluir este constructo en los programas formativos de las organizaciones ya que permitirían formar futuros líderes que cuenten con un estilo de liderazgo positivo, beneficiando así a la organización pues un buen desempeño del personal se encuentra relacionado a la productividad.

Referencias

- Agui, A. (2021). Bienestar y desempeño laboral de los trabajadores públicos de la UNHEVAL, Huánuco, 2019. *Gaceta Científica*, 6(4), 203-212, <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/979/830>
- American Psychological Association (2018). Leadership. APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/leadership>
- American Psychological Association (2018). Job Performance. APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/job-performance>
- Asociación de Buenos Empleadores de AMCHAM Perú, Cámara de Comercio Americana del Perú, Ernst & Young (2023). Calibrando la reinversión centrada en las personas. https://www.ey.com/es_pe/workforce/reinversion-centrada-personas#:~:text=En%20este%20contexto%2C%20calibrar%20la,laboral%20flexible%2C%20diverso%20e%20inclusivo.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands- resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality y social psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bautista, R., Cienguegos, R., & Aguilar, D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. DOI:10.17162/riva.v7i1.1417
- Cáceres, C., Ramírez, R., Fernández, M., & Bustos, C. (2018). Capital psicológico, desempeño contextual y apoyo social del trabajo de salud primaria. *Journal of work and organizational psychology*, 34(1), 123-133. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a15>
- Chu, H., Qiang, B., Zhou, J., Qiu, X., Yang, X., Qiao, Z., Song, X., Zhao, E., Cao, D., & Yang, Y. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Physicians' Performance in China: A Cross-Level Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 1-9, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.586475>
- Costa, J., Pádua, M., & Carrizo A. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital?. *Administrative Sciences*, 13 (47), 1-21, <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013), Liderazgo Transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32. <https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Dai, Y., Dai, Y., & Chen. K. (2013). Transformational vs. transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760-778. DOI 10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641, DOI: 10.1080/13678868.2022.2135938
- Dippenaar, M. & Schaap, P. (2021). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. 20(1), 1-16. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- El Peruano. (2023). Transformación digital en marcha. <https://www.elperuano.pe/noticia/219319-transformacion-digital-en-marcha>
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(1), 163-169. 10.33844/IJOL.2020.60503
- Forbes. (2023). The 10- most demanded skills in 2024. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/11/27/the-10-most-in-demand-skills-in-2024/?sh=7d10f9115739>
- Gómez, N. & Macías, N. (2022). Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad general Eloy Alfaro. *Revista científica arbitrada Yachasun*, 6(11), 1-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016168>
- González, W., & Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento y Gestión*, 51(1), 54-74. <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/html/>
- Harvard Business Publishing Corporate learning (2023). 2023 Global leadership development study: Ready for anything. https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2023/06/Report_Ready-for-Anything_Jun2023.pdf
- Harvard Business Review (2023). The value of digital transformation. <https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation>
- Heuston, M., Leaver, C., & Harme, S. (2021). Using data from a 360 leadership assessment to enhance nurse manager transformational leadership skills. *The journal of nursing administration*, 51(9), 448-454. DOI: 10.1097/NNA.0000000000001202
- Irehill, H., Lundmark, R., & Tafvelin, S. (2023). The well-being of young leaders demands and resources from a lifespan perspective. *Frontiers in Psychology*. 14 (1), 1-11, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1187936
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee

- Engagement. *Frontiers in Psychology*, 23(1), 1-12
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jogulu, U., & Ferkins, L. (2012). Leadership and culture in Asia: the case of Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 531-549, DOI: 10.1080/13602381.2012.690301
- Kaluzka, A., Boer, D., Buenleger, C., & Van Dick, R. (2020). Leadership behavior and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.
 DOI:10.1080/02678373.2019.1617369
- Qamar, M., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349. 0143-7739 DOI:10.1108/LODJ-06-2021-0286
- Lai, Tang, F., Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020). Transformational leadership and Job performance: the mediating role of work engagement. *Sage Open*. x (xx), 1-11. DOI:10.1177/21587224145081249480919088995085
journals.sagepub.com/home/sgo
- Lathong, H. & Ba, P. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499. DOI 10.1108/LODJ-06-2019-0245
- Le, T., & Le, B. (2021). Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: empirical research. *Psychology research and behavior management*. 14 (1), 1747- 1759. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515>
- Lee, D., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*. 11 (1), 1-14. DOI 10.3389/fpsyg.2023.1194018
- Lee, M., Sim, B., & Tuckey, M. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: a multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115-126.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.09.002>
- Ling, B., Guo, Y., & Chen, D. (2018). Change Leadership and Employees' Commitment to Change. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 83-93. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000199>
- Lisá, E., & Greškovičová, K. (2023). Is it worth being attached to the leader? Transformational leadership and various types of performance: The mediating role of leader as attachment figure. *Current Psychology*. 42(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03942-x>
- Liu, W., Zhu, R., Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R., & Sánchez, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo ML1-5X al contexto educativo español. *Anales de psicología*, 37(2), 311-322.
<https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Müller, S., Konzag, H., Agger, J., & Bergsdóttir, H. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Management*, 75(1), 1-11,
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734>
- Nam, K. & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *International Society for performance Improvement*, 32(2), 137-158. DOI: 10.1002/piq.21292
- Ng, T. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 385-417.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nonekaran, E., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A. (2023). Identifying the predictors of turnover intention based on nurse managers' toxic leadership behaviors among nurses in Iran: a cross-sectional correlational study. *Health Services Research*. 23(1), 1-8,
<https://doi.org/10.1186/s12913-023-10046-0>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M. Boutron, I. Hoffmann, T. C. Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ Supportive & Palliative Care*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Park, J., Lee, K., Lim, J., & Sohn, Y. (2018). Leading With Callings: Effects of Leader's Calling on Followers' Team Commitment, Voice Behavior, and Job Performance. *Frontiers in Psychology*. 18(1), 1-12. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01706
- Peláez, J., Coó, C., Martínez, I., & Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01460-w>
- Pereyra, E., Rey de Castro, D., & Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima., 2021. *Revista Industrial Data*. 25(1), 229-264. DOI: <https://doi.org/10.15381/ldata.v25i1.21990>
- Polo, B., Hinojosa, C., Carranza, R., & Aldea, C. (2023). Tecnologías de información y comunicación y desempeño laboral de trabajadores de programas sociales en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1106-1125.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.15>
- Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34 (4).
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>
- Ravello, A. & Llaque, A. (2023). Moderación de la cultura nacional entre el empoderamiento y la resiliencia en el desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(4), 444-462.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9235130>
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189.
 DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sahin, N., & Pervin, F. (2024) The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating learning organization. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(206), 1-9.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>
- Sánchez, H. (2016). Desafíos de la investigación psicológica en el Perú ante el avance de la ciencia y la tecnología en el siglo XXI. *Revista Tradición*, 2 (16), 43-54.
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/9160/n/sanchez-h.-2016-desafios-de-la-investigacion-psicologica.pdf>
- Southgate, G., Aderibigbe, J., Balogun, T., & Mahembe, B. (2023). Leadership styles as predictors of employee

engagement at a selected tertiary institution. *SA Journal of Resource Management*, 21 (1).
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2238>

Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2022.847147

UNESCO (2024). Tesoro de la UNESCO: leadership.
<https://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/search?clang=es&q=liderazgo>

Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021>.



Relacion entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en profesionales

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	3%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
4	www.scielo.cl Fuente de Internet	1%
5	Submitted to University of Canberra Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	<1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

10

Submitted to Northcentral

Trabajo del estudiante

<1 %

11

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Apagado