

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**El liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño  
laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad  
Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Ciencias de la Administración**

**Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local**

**Autor:**

**Bach. Jean Paul ROJAS BASILIO**

**Asesor:**

**Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA**

**Cerro de Pasco – Perú – 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**El liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño  
laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad  
Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Edgar CONDOR CAPCHA**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Jannet Karim FUSTER GÓMEZ**  
**MIEMBRO**

---

**Dr. Liborio ROJAS VICTORIO**  
**MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión  
Escuela de Posgrado  
Unidad de Investigación

**INFORME DE ORIGINALIDAD N° 058-2025- DI-EPG-UNDAC**

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

Presentado por:  
**Jean Paul ROJAS BASILIO**

Escuela de Posgrado:  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL**

Tipo de trabajo:  
**TESIS**

TÍTULO DEL TRABAJO:  
**"EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL Y LAISSEZ-FAIRE Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR ADMINISTRATIVO DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN - 2023"**

**ASESOR (A):** Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA

Índice de Similitud:  
**13%**

Calificativo  
**APROBADO**

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

Cerro de Pasco, 23 de mayo del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON  
DIEGO, Jheysen Luis TAU  
2015460046.sob  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 26.05.2025 09:26:07 -05:00

**DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE**  
**Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO**  
**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a mi madre, mi abuela y mis maestros, porque ellos fueron quienes guiaron mi camino educativo para poder cumplir las metas que ahora estoy sobrepasando, con todo mi amor y estima, siempre estaré agradecidos con ellos.

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación no habría sido posible sin el apoyo de muchas personas, a quienes me gustaría expresar mi más sincera gratitud.

Primeramente, quiero agradecer a la Dra, Nelly Luz Fuster Zuñiga asesora de mi tesis, por guiarme en la investigación, su entereza y experiencia, que me conllevaron a dar forma a este estudio y superar los desafíos que surgieron a lo largo del camino.

Agradezco también a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por proporcionar las facilidades para llevar a cabo esta investigación, así como por el acceso a la información y los datos relevantes que fueron importantes para el desarrollo de este trabajo.

Mi más profundo agradecimiento a los participantes del estudio, cuya disposición y honestidad en compartir sus apreciaciones fueron esenciales para comprender mejor el problema de investigación.

Finalmente, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi madre. Su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron siempre en mi formación completa como estudiante y persona. Su guía constante y su fe inquebrantable en mis habilidades me han motivado a alcanzar alturas que nunca imaginé. No tengo palabras para expresar mi gratitud por su inmenso apoyo durante toda mi vida.

A todos ustedes, muchas gracias.

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el desempeño laboral del personal administrativo y los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023. Se utilizó un diseño cuantitativo, no experimental y de tipo correlacional. La población total fue de 430 personas, de las cuales se seleccionó una muestra representativa de 260 participantes. Se aplicaron encuestas con escalas Likert para medir la percepción de los empleados sobre los tres tipos de liderazgo y su relación con su desempeño laboral. Los resultados mostraron correlaciones bajas y no significativas entre los estilos de liderazgo evaluados y el desempeño laboral, lo que llevó a rechazar las hipótesis alternas y aceptar la hipótesis nula general. Esto sugiere que ninguno de los estilos de liderazgo evaluados tiene un impacto significativo en el desempeño del personal administrativo en este contexto universitario. El estudio resalta la necesidad de considerar otros factores organizacionales, como la cultura y el clima laboral, para mejorar el desempeño del personal administrativo. Asimismo, se recomienda adoptar enfoques de liderazgo más integrales que se adapten a las características y necesidades específicas de los empleados.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, Liderazgo transaccional, Liderazgo laissez-faire, Desempeño laboral, Personal administrativo.

## ABSTRACT

The present study examined the relationship between job performance and leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) among administrative staff at the Daniel Alcides Carrión National University in 2023. A quantitative, non-experimental, correlational design was used. The total population was 430 people, from which a representative sample of 260 participants was selected. Surveys with Likert scales were applied to measure employees' perceptions of the three leadership styles and their relationship to job performance. The results showed low and non-significant correlations between the evaluated leadership styles and job performance, leading to the rejection of the alternate hypotheses and the acceptance of the general null hypothesis. This suggests that none of the evaluated leadership styles have a significant impact on the job performance of the administrative staff in this university context. The study highlights the need to consider other organizational factors, such as culture and work climate, to improve the performance of administrative staff. It is also recommended to adopt more comprehensive leadership approaches that adapt to the specific characteristics and needs of the employees.

**Keywords:** Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez-faire leadership, Job performance, Administrative staff.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, tanto en el ámbito empresarial como en el educativo, enfrentan el desafío constante de mejorar su desempeño para alcanzar sus objetivos estratégicos. En este sentido, el liderazgo se ha posicionado como uno de los factores determinantes en la orientación y gestión efectiva de los recursos humanos, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores (Fiaz et al., 2017). Diversos estudios (Aboramadan y Dahleez, 2020; Tian et al., 2020) han demostrado que los estilos de liderazgo impactan significativamente en el desempeño organizacional, abarcando aspectos como la satisfacción laboral, la eficiencia operativa y el rendimiento individual y grupal.

En el contexto universitario, y particularmente en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC), el desempeño del personal administrativo es crucial para el funcionamiento eficaz de la institución y la calidad de los servicios educativos ofrecidos. Sin embargo, se han observado fluctuaciones en el rendimiento laboral de este sector, lo que genera la necesidad de comprender el papel del liderazgo en estos resultados. Dado que los estilos de liderazgo varían en sus enfoques y efectos, esta investigación examina específicamente los estilos transformacional, transaccional y *laissez-faire*, analizando cómo cada uno de ellos se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la UNDAC.

El liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y motivar a los empleados hacia una visión común, ha sido reconocido como un factor clave para el desarrollo organizacional y académico (Gao et al., 2020). Por otro lado, el liderazgo transaccional, enfocado en la recompensa y el cumplimiento de tareas, tiende a ser más efectivo en el corto plazo, mientras que el liderazgo *laissez-faire*, al otorgar una mayor

autonomía a los empleados, puede tener efectos positivos o negativos dependiendo del contexto laboral (Mosadeghrad, 2003; Raelin, 2003).

En ese sentido, este estudio tiene como objetivo general determinar la relación entre el desempeño laboral del personal administrativo y los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023. Y como objetivos específicos: Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los administrativos, conocer la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo y, tercero, establecer la relación entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Se utiliza un diseño cuantitativo, no experimental y de tipo correlacional. La población total fue de 430 personas, de las cuales se seleccionó una muestra representativa de 260 participantes. Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para recolectar datos sobre las percepciones de los trabajadores administrativos respecto al liderazgo de sus superiores y su impacto en su desempeño laboral. La investigación proporciona información valiosa para el diseño de estrategias de liderazgo más efectivas, lo que contribuye a mejorar el desempeño laboral y la eficiencia operativa en la universidad, y potencialmente en otras instituciones educativas del país. En ese sentido se pasará a explicar en qué consistirá cada capítulo de la presente investigación.

El capítulo 1 se centra en la presentación y definición del problema de investigación. Se comienza identificando y delimitando el problema central, que será el punto de partida del estudio. Luego, se formula el problema en términos generales y específicos, estableciendo los objetivos del estudio de manera clara y precisa. Se

incluye la justificación de la investigación, destacando su relevancia académica y práctica, así como las limitaciones que podrían influir en el desarrollo del estudio, como la disponibilidad de datos o recursos.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de estudios previos relacionados con los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en entornos educativos, con un enfoque particular en el contexto universitario. A continuación, se desarrollan las bases teóricas y científicas que sustentan la investigación, analizando conceptos clave de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, así como su relación con el desempeño laboral. Se definen los términos básicos utilizados en la investigación y se formulan las hipótesis generales y específicas, las cuales guían la investigación. Luego, se identifican las variables y se describe su definición operacional, estableciendo los indicadores para la recolección de datos.

El capítulo 3 abarca la descripción de la metodología utilizada en el estudio. Se detalla el tipo, nivel, métodos y diseño de la investigación, justificando cada elección metodológica. También se definen la población y muestra de estudio, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, como el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Se explican la selección, validación y confiabilidad de los instrumentos utilizados. Asimismo, se abordan las técnicas de procesamiento y análisis de datos, incluyendo el tratamiento estadístico, y se proporciona una orientación ética, filosófica y epistémica que guían el desarrollo del estudio.

El último capítulo presenta los resultados obtenidos del trabajo de campo. Se describe la ejecución de la recolección de datos y se procede a la presentación, análisis e interpretación de los resultados, identificando patrones y tendencias en los datos recopilados. Se realizó una prueba de hipótesis para confirmar o refutar las hipótesis planteadas en el marco teórico. La discusión de resultados comparará los hallazgos con

la literatura existente, señalando similitudes, diferencias y posibles explicaciones de los resultados obtenidos en el contexto de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

# ÍNDICE

**Página.**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCIÓN**

**ÍNDICE**

**ÍNDICE DE TABLAS**

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.	Identificación y determinación del problema .....	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	4
1.3.	Formulación del problema .....	4
1.3.1.	Problema general .....	4
1.3.2.	Problemas específicos .....	4
1.4.	Formulación de objetivos.....	5
1.4.1.	Objetivo general.....	5
1.4.2.	Objetivos específicos .....	5
1.5.	Justificación de la investigación .....	5
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	7

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de estudio.....	9
2.2.	Bases teóricas – científicas .....	16
2.3.	Definición de términos básicos .....	27
2.4.	Formulación de hipótesis .....	29
2.4.1.	Hipótesis general.....	29
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	29
2.5.	Identificación de variables .....	29
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores .....	30

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de investigación .....	34
3.2.	Nivel de investigación.....	34
3.3.	Métodos de investigación .....	35
3.4.	Diseño de investigación .....	35
3.5.	Población y muestra.....	36
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	37
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	37
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	39
3.9.	Tratamiento estadístico .....	39
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica.....	40

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1.	Descripción del trabajo de campo.....	42
4.1	Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	43
4.2.	Prueba de hipótesis .....	51
4.3.	Discusión de resultados.....	56

#### **CONCLUSIONES**

#### **RECOMENDACIONES**

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

#### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página.</b>
Tabla 1 Variable 1: Tipos de Liderazgo .....	30
Tabla 2 Variable 2: Desempeño laboral .....	31
Tabla 3 Interpretación de resultados del Alfa de Cronbach .....	38
Tabla 4 Resultado de confiabilidad: Variable Liderazgo Transformacional .....	39
Tabla 5 Resultado de confiabilidad: Variable Desempeño Laboral .....	39
Tabla 6 Liderazgo transformacional .....	43
Tabla 7 Liderazgo Transaccional .....	44
Tabla 8 Liderazgo Laissez-faire .....	46
Tabla 9 Desempeño Laboral .....	47
Tabla 10 Dimensión Rendimiento de Tareas .....	48
Tabla 11 Dimensión Rendimiento Contextual .....	49
Tabla 12 Dimensión Comportamiento Laboral Contraproducente .....	50
Tabla 13 Interpretación de la correlación.....	52
Tabla 14 Correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral .....	53
Tabla 15 Correlación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral .....	54
Tabla 16 Correlación entre el liderazgo .....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página.</b>
Figura 1_Correlación de variables .....	35
Figura 2_Liderazgo transformacional.....	44
Figura 3_Liderazgo Transaccional.....	45
Figura 4_Liderazgo Laissez-faire .....	46
Figura 5_Desempeño Laboral.....	47
Figura 6_Dimensión Rendimiento de Tareas.....	48
Figura 7_Dimensión Rendimiento Contextual .....	49
Figura 8_Dimensión Comportamiento Laboral Contraproducente .....	50

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

El desempeño laboral de los trabajadores en el sector administrativo es fundamental para el logro de los objetivos de las instituciones de educación superior, ya que influye directamente en la calidad de los servicios y procesos administrativos. Según Bass y Avolio (1993), el tipo de liderazgo que se ejerce en una organización tiene un impacto significativo en el desempeño de los trabajadores, especialmente en contextos de cambio y adaptación como el educativo.

El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los trabajadores, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Por otro lado, el liderazgo transaccional se enfoca en recompensar el desempeño basado en metas claras, mientras que el liderazgo laissez-faire se define por la falta de intervención y guía, lo cual puede llevar a resultados variados en el desempeño laboral. Estas tres formas de liderazgo, cuando se aplican en un entorno

universitario, pueden influir de manera diversa en el rendimiento y la motivación de los empleados administrativos.

Estudios previos han demostrado que un liderazgo efectivo, especialmente el transformacional, puede mejorar la satisfacción y desempeño de los trabajadores (Avolio, 1999). No obstante, en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, se presentan desafíos significativos en la implementación de un liderazgo coherente debido a factores como la falta de formación adecuada de los líderes y la resistencia al cambio en el entorno organizacional. La aplicación inconsistente de los estilos de liderazgo podría estar contribuyendo a un desempeño laboral ineficiente, afectando tanto la productividad como la calidad de los servicios administrativos.

A nivel global, varios estudios (Yukl, 2013; Northouse, 2016) han demostrado que el liderazgo transformacional suele mejorar el desempeño de los empleados al fomentar un ambiente de trabajo positivo, mientras que el liderazgo transaccional puede ser eficaz para tareas repetitivas y rutinarias. Sin embargo, el liderazgo laissez-faire ha sido criticado por generar un ambiente de inestabilidad, ya que implica una ausencia de dirección que puede afectar la eficiencia operativa de los trabajadores.

En el contexto latinoamericano, la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral ha sido objeto de estudio en diversas instituciones del sector público y educativo, debido a los desafíos únicos que enfrenta la región. En países de América Latina, la implementación de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire se ve influenciada por factores como la cultura organizacional, la disponibilidad de recursos para la capacitación de líderes y las condiciones socioeconómicas. Estudios como los de Bolívar y Cruz (2018) indican que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo más evidente en el desempeño laboral, ya que fomenta la motivación intrínseca y el compromiso con los objetivos organizacionales, lo cual es esencial en

entornos laborales con limitaciones presupuestarias y burocracia.

En el caso peruano, el sector administrativo de las universidades públicas enfrenta problemas relacionados con la limitada capacitación en liderazgo y la falta de estrategias claras para la gestión del personal (Ministerio de Educación del Perú, 2019). Estos factores, junto con las políticas laborales y condiciones de trabajo restrictivas, podrían estar dificultando la implementación de un liderazgo efectivo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, impactando negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Las causas de este problema incluyen la falta de programas de capacitación en liderazgo, la ausencia de una política institucional clara sobre estilos de liderazgo, y la resistencia de los trabajadores a adoptar nuevos enfoques de gestión. Estas deficiencias generan un entorno laboral poco motivador, donde el liderazgo transformacional no se ejerce de manera consistente y los estilos transaccional y laissez-faire predominan, limitando el potencial de mejora del desempeño laboral de los trabajadores.

Los efectos de una gestión de liderazgo deficiente se traducen en niveles bajos de motivación, alta rotación de personal y menor productividad, lo cual puede comprometer la calidad de los servicios administrativos. En el largo plazo, estas dificultades pueden afectar la capacidad de la universidad para cumplir con sus objetivos organizacionales y ofrecer un servicio de calidad a sus estudiantes y comunidad educativa.

Por lo tanto, este estudio busca analizar cómo los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire están influyendo en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en el año 2023. Los resultados de esta investigación proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias de liderazgo más efectivas, optimizando

así el desempeño de los empleados y mejorando la calidad de los servicios administrativos.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolla en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, situado en el distrito de Yanacancha en la provincia Pasco.

### **1.2.2. Delimitación Temporal**

La investigación se desarrolla en el año 2024.

### **1.2.3. Delimitación Social**

El presente estudio se centra en los funcionarios administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión para el periodo 2023.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿De qué manera se relacionan el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?

### **1.3.2. Problemas específicos**

- a. ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?
- b. ¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?

- c. ¿Cómo se relaciona el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?

#### **1.4. Formulación de objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de relación existente entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.
- b. Conocer la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.
- c. Establecer la relación entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

##### **1.5.1. Justificación Práctica**

En el contexto actual, las entidades educativas enfrentan desafíos significativos en términos de eficiencia y efectividad administrativa. La identificación de los estilos de liderazgo más efectivos puede proporcionar una base sólida para mejorar el desempeño laboral, lo cual es crucial para el funcionamiento óptimo de la universidad. Según Ndubisi et al. (2021), el éxito organizacional es fundamental para el desarrollo

económico, y esto se aplica tanto a las empresas como a las instituciones educativas. Al comprender cómo los diferentes estilos de liderazgo influyen en el desempeño laboral, los directivos pueden implementar estrategias de liderazgo más efectivas, mejorando así la motivación, la satisfacción y la productividad de los empleados administrativos (Martínez-Martínez et al., 2017).

### **1.5.2. Justificación Teórica**

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se basa en la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), la teoría del liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo laissez-faire. Estas teorías proporcionan un marco conceptual robusto para entender cómo los líderes pueden influir en el comportamiento y el desempeño de sus subordinados. El liderazgo transformacional, que se centra en inspirar y motivar a los empleados hacia metas comunes, ha demostrado tener un impacto positivo en el desempeño laboral en diversos contextos organizacionales (Gao et al., 2020; Antonakis & House, 2002). Por otro lado, el liderazgo transaccional, que se basa en un sistema de recompensas y castigos, puede ser efectivo a corto plazo pero no necesariamente promueve un desempeño sostenido (Hall et al., 2002; Advani, 2015). Asimismo, el liderazgo laissez-faire, que implica una mínima supervisión y delegación de decisiones a los empleados, puede tener efectos mixtos en el desempeño laboral, dependiendo del contexto y la naturaleza del trabajo (Mosadeghrad, 2003; Raelin, 2003). Esta investigación contribuye a la literatura existente al proporcionar evidencia empírica sobre la efectividad de estos estilos de liderazgo en el contexto específico de una universidad pública.

### **1.5.3. Justificación Metodológica**

Metodológicamente, esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo, empleando encuestas estructuradas basadas en el Cuestionario Multifactorial de

Liderazgo (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (2004). Este instrumento ha sido ampliamente validado y es reconocido por su capacidad para medir de manera precisa los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. La recolección de datos se realizaron a través de una muestra representativa de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, lo que permitió obtener resultados generalizables y robustos. Los datos fueron analizados utilizando técnicas estadísticas avanzadas para identificar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Este enfoque metodológico garantiza la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones en la gestión del liderazgo dentro de la universidad (Para-González et al., 2018).

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

El estudio se realizó utilizando un diseño transversal, lo que significa que los datos se recopilaron en un solo punto en el tiempo. Este diseño limita la capacidad de establecer relaciones causales entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Un estudio longitudinal podría proporcionar una visión más completa de cómo estas variables interactúan a lo largo del tiempo.

El acceso a la población objetivo puede ser limitada debido a restricciones administrativas y logísticas dentro de la universidad. Esto puede afectar la representatividad de la muestra y, por ende, la generalización de los resultados.

A pesar de los esfuerzos por mantener la objetividad, es posible que el sesgo del investigador vaya a influir en la interpretación de los datos. Este sesgo puede surgir de las expectativas previas como investigador sobre los resultados esperados, lo que podría afectar la forma en que se analizaron e interpretaron los datos.

Asimismo, la investigación sobre los estilos de liderazgo y su impacto en el

desempeño laboral en el contexto específico de universidades peruanas es limitada. Esta falta de estudios previos podría dificultar la comparación de los resultados obtenidos con otros estudios similares y limita la capacidad de situar los hallazgos dentro de un marco teórico más amplio.

Adicionalmente, dado que el estudio se centró en una única universidad, los resultados pueden no ser generalizables a otras instituciones educativas con diferentes contextos culturales y organizacionales. Asimismo, las diferencias en la estructura organizativa, la cultura institucional y las políticas de recursos humanos pueden influir en la aplicabilidad de los hallazgos a otras universidades.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de estudio

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

En un estudio reciente, *Moderated Mediation Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Role of Procedural Justice and Career Growth Opportunities*, Bashir et al. (2020) investigó un modelo de mediación moderada para explicar cómo el efecto indirecto del liderazgo transformacional (LT) en el compromiso organizacional (CO) de los empleados a través de la justicia procedimental (JP) es moderado por las oportunidades de crecimiento profesional (OGP) en las organizaciones. Se recolectaron datos de 265 miembros de la facultad universitaria. Los resultados indican que la JP actúa como mediador entre el LT y el CO, y este proceso de mediación se ve afectado por las oportunidades de crecimiento profesional. Esta investigación contribuye a la literatura sobre liderazgo, gestión de recursos humanos y psicología organizacional al explicar cómo las OGP pueden influir en el proceso de mediación de la JP, determinando así la relación entre el LT y el CO.

Los líderes organizacionales pueden tomar en cuenta los hallazgos de este estudio para aumentar el CO de sus empleados. Se discuten las implicaciones teóricas y las direcciones para futuras investigaciones.

Por otro lado, Salah et al. (2024) en su estudio *The Influence of the Leadership Style and Administrative Creativity on the Performance of Private Schools in West Bank-Palestine* investigó el impacto de los estilos de liderazgo seguidos y la creatividad administrativa practicada por los directores de escuelas privadas en Cisjordania sobre el desempeño institucional desde la perspectiva de los subordinados. Para lograr el objetivo del estudio, se empleó la metodología descriptiva analítica y se utilizó un cuestionario como principal instrumento de recolección de datos. Se recolectaron respuestas de una muestra de 393 empleados, que representan el 4.1% de la población de estudio. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis del estudio, aplicando el software SMART-PLS 3.7. Los resultados indicaron una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo seguido y la creatividad administrativa en todas sus dimensiones sobre el desempeño institucional en las escuelas privadas. No obstante, el estilo laissez-faire mostró una relación positiva pero no significativa, mientras que el estilo autocrático tuvo un efecto negativo no significativo. Finalmente, el estudio presentó varias recomendaciones para mejorar las prácticas de liderazgo y elevar el nivel de creatividad administrativa en las instituciones educativas palestinas.

Asimismo, Cheng (2023) realizó una investigación titulada *How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions*, en el cual se centró en el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados en la industria bancaria de North Sulawesi, Indonesia. El estudio incluyó a tres bancos: Bank

BRI, BNI y BSG, con una participación de 176 empleados. Utilizando el método de Modelado de Ecuaciones Estructurales de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) para el análisis, los resultados proporcionaron evidencia empírica de que el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño de los empleados, particularmente en las dimensiones de consideración individual e inspiración individual. Sin embargo, las dimensiones de estimulación intelectual y motivación inspiracional no mostraron una correlación significativa con las actividades relacionadas con el desempeño. Además, el aspecto de recompensa contingente del liderazgo transaccional no demostró un impacto significativo en el desempeño de los empleados. Estos hallazgos sugieren que ciertos aspectos del liderazgo transformacional pueden ser más efectivos que otros en mejorar el desempeño de los empleados en el sector bancario.

Asimismo, Klein (2023), en su investigación *Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors* exploró cómo el estilo de liderazgo (transformacional y transaccional), el apoyo organizacional al emprendimiento y la intensidad de la competencia se relacionan con los comportamientos intraemprendedores de los empleados. Se realizaron dos estudios para responder a las preguntas de investigación. En el primer estudio, se distribuyó una encuesta en papel a 464 empleados. En el segundo estudio, se examinaron 150 díadas de gerente-empleado. Los resultados mostraron que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están relacionados con los comportamientos intraemprendedores a través de la mediación del apoyo organizacional. Sin embargo, en un entorno de competencia altamente intensa, el liderazgo transformacional muestra una relación más fuerte con el apoyo organizacional, que mediatiza la conexión entre este estilo de

liderazgo y los comportamientos intraemprendedores. Estos hallazgos sugieren que, aunque ambos estilos de liderazgo tienen efectos positivos en los comportamientos intraemprendedores, es esencial que la organización proporcione apoyo y recursos adecuados para fomentar el desarrollo intraemprendedor.

Adicionalmente, Wuryaningrat et al. (2024) en su investigación *The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance* examinó el mecanismo psicológico subyacente y las condiciones que moderan la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de búsqueda de retroalimentación de los empleados, basado en la teoría de la autodeterminación. Los datos se recopilaron de una gran empresa manufacturera en China, con una muestra de 415 empleados, y se analizaron utilizando SPSS 22.0 y SPSS PROCESS Macro. Los resultados mostraron que la motivación intrínseca de los empleados medió la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de búsqueda de retroalimentación. Además, se encontró que la virtud organizacional y la complejidad del trabajo moderaron esta relación. Específicamente, la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la motivación intrínseca fue más pronunciada cuando la virtud organizacional era alta y cuando la complejidad del trabajo era baja. Este estudio aporta una mejor comprensión del comportamiento de búsqueda de retroalimentación al considerar los factores que pueden desencadenar y afectar la motivación psicológica de los empleados, contribuyendo así a la literatura sobre la teoría de la autodeterminación y el comportamiento de búsqueda de retroalimentación.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

En un estudio realizado por Guillen Leguia (2021), titulado *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vascor, distrito Villa El Salvador* se tuvo como objetivo identificar la relación entre liderazgo y desempeño laboral en los

empleados de la empresa VASCOR. La investigación es de nivel correlacional simple, con un enfoque cuantitativo y un diseño hipotético-deductivo. Se utilizó una muestra censal del personal de VASCOR y se recopiló información mediante cuestionarios tipo Likert para ambas variables. Los datos no presentaron distribución normal. La prueba de confiabilidad arrojó un Alfa de Cronbach de 0.80 para la primera variable y 0.93 para la segunda, demostrando la confiabilidad de los instrumentos. Los resultados mostraron una relación directa entre las variables, con un coeficiente de Spearman de 0.619 y un grado de significancia de  $p=0.000 < \alpha=0.05$ , concluyendo que existe una relación significativa entre liderazgo y desempeño laboral en la compañía VASCOR, Villa el Salvador - Lima 2020.

Asimismo, Corrales Hernandez (2023) en su investigación titulada *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en el ámbito organizacional: revisión aplicada* menciona que el liderazgo es un factor multifacético crucial para un desempeño organizacional óptimo. Su estudio buscó explorar la relación entre liderazgo y desempeño laboral a través de una revisión sistemática de diez artículos científicos que correlacionaban estas variables. Se utilizó la guía PRISMA, con criterios de inclusión y exclusión y estrategias de búsqueda utilizando operadores booleanos. Las bases de datos consultadas incluyeron Scopus, APA Psycnet, Web of Science, Proquest y Springer Link. Los resultados indicaron una correlación positiva entre liderazgo y desempeño laboral. Los hallazgos, similitudes y diferencias entre las investigaciones se discuten, así como las limitaciones y sugerencias para futuros estudios en el campo de la psicología organizacional.

Además, el estudio de Rojas Chicchis (2024), *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable, 2023*, examinó la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en firmas contables, con el objetivo de mejorar

la calidad de los servicios contables y reducir errores. La metodología fue cuantitativa, con un diseño no experimental, correlacional y transversal. Se recolectaron datos de 24 colaboradores de una firma contable. El análisis se presentó en un diseño descriptivo y correlacional, revelando un nivel de liderazgo transformacional del 78% y un desempeño laboral del 90%, con una correlación de 0.676. Las conclusiones y recomendaciones se detallan en los capítulos finales del estudio, junto con los recursos, presupuestos y calendario de actividades.

Quispe Linares (2023) en su investigación *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022* estudió la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral en los empleados de una Institución de Educación Superior en Lima, Sede Independencia, en 2022. La muestra consistió en 50 trabajadores. La recolección de datos se realizó mediante encuestas, utilizando cuestionarios con una escala de Likert de 5 puntos. La confiabilidad de las variables fue alta, con un Alfa de Cronbach de 90.21% para estilos de liderazgo y 78.01% para desempeño laboral. Los datos se analizaron con MS Excel y SPSS, utilizando la prueba de Spearman, que mostró un nivel de significancia de 0.000 ( $\alpha < 0.05$ ). Los resultados indicaron una relación significativa y alta entre ambas variables.

Consecutivamente, Flores Zuniga y Rojas Benites (2023), en su estudio titulado *Liderazgo Femenino y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de las empresas del Emporio comercial de Gamarra del rubro de Comercio al por menor, año 2022* investigó la relación entre liderazgo femenino y desempeño laboral en los empleados del sector minorista del Emporio comercial de Gamarra en 2022. La investigación es aplicada y correlacional, utilizando coeficientes estadísticos como el alfa de Cronbach y la correlación de Spearman, con un diseño no experimental. La

muestra consistió en 378 colaboradores, y se utilizó una escala Likert para la encuesta. Los resultados confirmaron la hipótesis de que existe una relación significativa entre liderazgo femenino y desempeño laboral en las empresas del Emporio comercial de Gamarra.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

En un estudio realizado por Cerrón Achahuanco y Vicente Valerio (2018) titulado *Liderazgo organizacional y desempeño laboral de trabajadores de la Dirección Regional de Educación Pasco 2018*, se analizó la relación entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Dirección Regional de Educación Pasco en el año 2018. Utilizando una metodología no experimental, de diseño correlacional, transversal y descriptivo, se evaluó una muestra de 30 participantes que respondieron cuestionarios de 16 preguntas por variable, valorados por alfa de Cronbach. Los resultados mostraron una correlación muy alta ( $r = 0.929$ ) y una significancia en la prueba t ( $6.154 > 1.96$ ), confirmando la hipótesis de que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional y el desempeño laboral en la institución mencionada.

Por otro lado, Marcelo Espinoza (2024), en su investigación *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, Intendencias Regionales del Centro – 2023*, tuvo como objetivo general explicar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, Intendencias Regionales del Centro, en el año 2023. Se trató de un estudio básico con un nivel de investigación relacional causal, de diseño cualitativo, no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 55 personas y se emplearon cuestionarios de 30 y 18 preguntas en una escala de Likert. Los

resultados revelaron una correlación positiva ( $r = 0.590$ ), interpretada como una correlación directa y moderada, confirmando la hipótesis de que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el desempeño laboral.

Para finalizar, Guillermo Colca y Lody Alex (2023) investigó la *Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa de transportes Expreso Nacional Cerro de Pasco S.R.L. 2022*. Se propuso determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la empresa de transportes Expreso Nacional Cerro de Pasco S.R.L. en el año 2022. Con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal, se trabajó con una muestra no probabilística de 66 trabajadores. Se aplicaron encuestas con cuestionarios de 10 ítems por variable en formato digital y tipo Likert con 5 niveles. La validez del instrumento fue confirmada por juicio de expertos y la confiabilidad por alfa de Cronbach, obteniendo valores de 0.875 y 0.894. Los resultados mostraron un coeficiente rho Spearman de 0.511 y un p-valor de 0.000, demostrando que la cultura organizacional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño laboral en la empresa estudiada.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **Liderazgo**

El liderazgo es un concepto que ha sido interpretado y definido de muchas maneras a lo largo del tiempo, mostrando su evolución y aplicabilidad en diversos contextos organizacionales. Ralph M. Stogdill sugiere que hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han reflexionado sobre el tema. Él lo resume como el proceso de dirigir las actividades de un grupo e influir en sus comportamientos (Stogdill, 1974).

Peter Senge, un conocido experto en aprendizaje organizacional, ve el liderazgo

como la creación de un entorno en el cual las personas profundizan continuamente su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el mundo, creando así nuevas realidades (Senge, 1990). Esta definición pone énfasis en el papel del líder en fomentar un entorno de aprendizaje y crecimiento continuo.

Idalberto Chiavenato, reconocido en el ámbito de los recursos humanos, describe el liderazgo como un proceso en el que el líder influye y guía a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009). Aquí se destacan la influencia y la motivación como elementos cruciales del liderazgo.

John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, simplifica el liderazgo como la actividad o proceso de influir en las personas para que trabajen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo (Kotter, 1990). Esta definición resalta la importancia de la voluntariedad y el compromiso de los seguidores en un liderazgo efectivo.

John Maxwell, autor de "Las 21 leyes irrefutables del liderazgo", define el liderazgo como la capacidad de influir en otros (Maxwell, 1998). Esta perspectiva pone la influencia en el centro del liderazgo.

Gómez define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar metas, subrayando la orientación hacia el logro de objetivos (Gómez, 2002). Davis y Newstrom lo ven como el proceso de influir en los demás mediante el trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en alcanzar sus objetivos, destacando la importancia del trabajo en equipo y la motivación (Davis y Newstrom, 2003).

Payeras explica el liderazgo como un conjunto de comportamientos que el líder utiliza para influir en las acciones de individuos y equipos, destacando la visión y los

valores como fundamentales para el comportamiento y la influencia del líder (Payeras, 2004).

En ese sentido, las definiciones de liderazgo varían considerablemente entre los académicos, reflejando distintos enfoques y contextos. Desde la influencia y la motivación hasta la creación de nuevas realidades y el trabajo en equipo, cada definición aporta una perspectiva única sobre lo que significa ser un líder.

### ***Modelos de Liderazgo***

El concepto de liderazgo ha sido interpretado y clasificado de diversas formas por diferentes académicos, cada uno aportando una visión única sobre sus dimensiones y características. En ese sentido presentaré a tres destacados autores en el campo del liderazgo: Bernard Bass y Bruce Avolio, James Kouzes y Barry Posner, y Daniel Goleman, junto con las dimensiones que cada uno propone.

Bernard Bass y Bruce Avolio son conocidos por su modelo de liderazgo de rango completo, que abarca tres estilos principales: transformacional, transaccional y laissez-faire.

**Liderazgo transformacional.** Dentro del liderazgo transformacional se identifican cuatro dimensiones clave. La influencia Idealizada consiste en que los líderes transformacionales son admirados y respetados, actuando como modelos a seguir. Motivación Inspiracional, donde inspiran y motivan a sus seguidores mediante una visión atractiva del futuro. La estimulación intelectual, en la que comentan la creatividad y la innovación, alentando a los seguidores a cuestionar las normas y a pensar de manera crítica. Y se continuó con la consideración individualizada, en la cual el líder presta atención a las necesidades individuales de los seguidores, actuando como mentores y coaches.

**Liderazgo transaccional.** En contraste, este tipo de liderazgo se basa en un

sistema de recompensas y castigos y se divide en dos dimensiones. Recompensa Contingente, donde los líderes establecen expectativas claras y recompensan a los seguidores por cumplir con los objetivos. Y la gestión por excepción (Activa y Pasiva); aquí supervisan el desempeño y toman medidas correctivas cuando es necesario.

**Liderazgo laissez-faire.** Este tipo se caracteriza por una falta de intervención y dirección por parte del líder (Bass & Avolio, 1995).

Por otro lado, James Kouzes y Barry Posner desarrollaron el Inventario de Prácticas de Liderazgo, que identifica cinco prácticas esenciales para un líder:

**Modelar el Camino.** Implica que los líderes actúan conforme a los principios y valores que desean ver en sus seguidores. Establecen normas claras sobre cómo deben ser tratadas las personas y cómo deben comportarse, sirviendo como ejemplos vivientes de esos estándares. Al demostrar consistencia entre sus palabras y acciones, estos líderes ganan credibilidad y confianza, lo cual es esencial para un liderazgo efectivo. Además, se esfuerzan por hacer visibles sus compromisos y por mantener una integridad inquebrantable, lo que inspira a otros a seguir su ejemplo.

**Inspirar una Visión Compartida.** Se refiere a la capacidad de los líderes para articular un futuro emocionante y atractivo que motive a sus seguidores. Estos líderes no solo imaginan posibilidades futuras, sino que también son capaces de comunicar esa visión de manera apasionada y convincente, encendiendo el entusiasmo y el compromiso en los demás. Este proceso implica entender las aspiraciones y sueños de sus seguidores y alinearlos con la visión de la organización, creando un sentido de propósito compartido y un deseo colectivo de alcanzar objetivos comunes.

**Desafiar el Proceso.** Implica que los líderes buscan continuamente oportunidades para innovar, mejorar y transformar el status quo. Estos líderes no temen cuestionar las normas establecidas y están dispuestos a experimentar con nuevas ideas

y enfoques. Al asumir riesgos calculados y aprender de los fracasos, fomentan una cultura de mejora continua y adaptación. Este enfoque estimula la creatividad y el pensamiento crítico entre los seguidores, alentándolos a buscar soluciones nuevas y más efectivas para los problemas que enfrentan.

**Habilitar a Otros para Actuar.** Se centra en la creación de un entorno en el que los seguidores se sientan empoderados y capacitados para contribuir de manera significativa. Los líderes fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, construyendo relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Proveen los recursos, el apoyo y la autoridad necesarios para que los seguidores puedan tomar decisiones y asumir responsabilidades. Este enfoque no solo mejora la competencia individual y colectiva, sino que también fortalece el compromiso y la lealtad hacia la organización.

**Alentar el Corazón.** Es la práctica de reconocer y celebrar las contribuciones individuales y los logros colectivos. Los líderes que alientan el corazón muestran aprecio genuino por el esfuerzo y las realizaciones de sus seguidores, lo que fomenta un ambiente de apoyo y reconocimiento. Esta dimensión del liderazgo implica dar retroalimentación positiva, premiar el desempeño sobresaliente y celebrar los hitos alcanzados. Al hacerlo, los líderes mantienen alta la moral del equipo y refuerzan el sentido de pertenencia y motivación entre los seguidores (Kouzes & Posner, 2003).

Por otro lado, Daniel Goleman, conocido por su trabajo en inteligencia emocional, identifica seis estilos de liderazgo en su artículo "Leadership That Gets Results":

**Liderazgo Coercitivo.** Se caracteriza por un enfoque directivo y autoritario, donde el líder demanda obediencia inmediata y utiliza su poder formal para influir en los demás. Este estilo es particularmente útil en situaciones de crisis, cuando se necesitan cambios rápidos o cuando se trata con empleados problemáticos. Sus

principales características incluyen la toma de decisiones unilateral, comunicación descendente, control estricto y poca flexibilidad. Aunque puede ser efectivo a corto plazo, especialmente en emergencias, su uso prolongado puede afectar negativamente la moral del equipo y reducir la iniciativa y creatividad (Goleman, 2000).

**Liderazgo Autoritativo.** También conocido como liderazgo visionario, moviliza a las personas hacia una visión compartida. Este líder establece objetivos claros y proporciona el contexto necesario para las acciones del equipo. Las principales características de este estilo incluyen una comunicación clara de la visión y los objetivos, motivación a través del propósito, flexibilidad en los medios para alcanzar los objetivos y retroalimentación constructiva. Este estilo es especialmente efectivo cuando la organización necesita una nueva dirección o un cambio significativo (Goleman, 2000).

**Liderazgo Afiliativo.** Se enfoca en crear armonía y construir lazos emocionales fuertes dentro del equipo. Este tipo de líder prioriza las relaciones personales y las emociones de los miembros del equipo por encima de las tareas y objetivos. Sus características principales son el fomento de relaciones positivas, comunicación abierta y empática, creación de un ambiente de trabajo agradable y resolución de conflictos. Este estilo es útil para sanar conflictos en el equipo, motivar durante períodos estresantes y fortalecer las conexiones entre los miembros del equipo (Goleman, 2000).

**Liderazgo Democrático.** Se basa en la colaboración, la participación del equipo y el consenso. Este líder valora las aportaciones de los miembros del equipo y fomenta el compromiso a través de la participación. Las características clave de este estilo incluyen toma de decisiones participativa, fomento de la diversidad de opiniones, construcción de consenso y desarrollo de la confianza y el respeto mutuo. Es ideal para generar nuevas ideas, construir consenso y obtener el compromiso del equipo, aunque

puede ser menos efectivo en situaciones que requieren decisiones rápidas (Goleman, 2000).

**Liderazgo de Pacesetting.** Se distingue por establecer estándares de rendimiento extremadamente altos y ejemplificarlos personalmente. Este líder espera excelencia y autonomía de su equipo. Sus características principales incluyen altos estándares de desempeño, enfoque en hacer las cosas rápido y bien, identificación y reemplazo de bajo rendimiento, y liderazgo, por ejemplo. Aunque puede producir resultados a corto plazo con un equipo altamente motivado y competente, su uso prolongado puede llevar al agotamiento y disminuir la moral del equipo (Goleman, 2000).

**Liderazgo de Coaching.** se centra en el desarrollo a largo plazo de las personas. Este líder ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades únicas, vinculándolas con sus aspiraciones personales y profesionales. Las características principales de este estilo incluyen enfoque en el desarrollo personal y profesional, delegación de tareas desafiantes, orientación y retroalimentación continua, y fomento de la autorreflexión y el aprendizaje. Es particularmente efectivo para mejorar el rendimiento a largo plazo y desarrollar futuros líderes dentro de la organización (Goleman, 2000).

Estas definiciones y enfoques diversos reflejan la complejidad del liderazgo y cómo se puede manifestar de múltiples formas en diferentes contextos. Cada perspectiva ofrece una comprensión distinta y valiosa de lo que significa ser un líder efectivo.

### ***Desempeño Laboral***

El desempeño laboral es un concepto central en la gestión organizacional y ha sido abordado desde múltiples perspectivas por varios autores. Se refiere a las acciones

que los empleados emprenden para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo específico. Según Faria (1995), el desempeño laboral resulta del comportamiento de los trabajadores en relación con las responsabilidades y tareas de su puesto, mediado por la interacción entre el individuo y la organización. Robbins (2004) amplía la definición de desempeño laboral al explicar que este implica la fijación de metas, las cuales estimulan el comportamiento y mejoran el rendimiento al enfocar los esfuerzos del individuo en metas desafiantes. Según Palaci (2005), el desempeño laboral se refiere al valor que se espera que un individuo aporte a la organización, basado en los diversos comportamientos que realiza durante un periodo específico. Además, Pernía y Carrera (2014) definen el desempeño laboral como el resultado del trabajo de un empleado y la profesionalidad demostrada al cumplir con sus responsabilidades dentro de la organización. Esta definición subraya la calidad del trabajo y el profesionalismo como indicadores fundamentales del desempeño.

Chiavenato (2007) describe el desempeño laboral como el comportamiento que los trabajadores exhiben en la búsqueda de los objetivos establecidos, siendo esta la estrategia individual que emplean para alcanzar dichos objetivos. Lusthaus (2002) explica que muchas organizaciones ven el desempeño como un elemento crucial para su supervivencia, coincidiendo con la teoría de Chiavenato (2011), quien destaca el capital humano como el recurso más valioso en las organizaciones. Robbins (2004) destaca que el desempeño laboral abarca las habilidades físicas y psicológicas necesarias para prosperar en un puesto laboral, indicando que un individuo tiende a desempeñarse mejor cuando posee las habilidades y aptitudes requeridas por el puesto. Bittel (2000) argumenta que el desempeño laboral está significativamente influenciado por las expectativas que los empleados tienen sobre su trabajo, sus actitudes hacia los logros y su motivación intrínseca.

Pujol y Dabos (2018) relacionan el desempeño con el grado de satisfacción de los trabajadores con su trabajo, mientras que Panesso y Arango (2017) destacan la autoestima y la percepción que los empleados tienen de sí mismos como factores determinantes en el desempeño.

### ***Dimensiones del Desempeño Laboral***

Murphy (1990) desarrolló un modelo integral para evaluar el desempeño laboral, que comprende cuatro dimensiones principales.

**Comportamientos orientados a la tarea.** Se centra en las acciones específicas que forman el núcleo del trabajo, como cumplir con responsabilidades, realizar tareas con competencia, y mantener altos estándares de productividad y habilidades técnicas.

**Comportamientos orientados interpersonalmente.** Abarca las **interacciones** positivas del empleado en el entorno laboral, incluyendo la cooperación, la comunicación efectiva, el liderazgo, y la contribución a un clima laboral favorable.

**Comportamientos relacionados con la pérdida de tiempo.** Se refiere a conductas que afectan negativamente la eficiencia laboral, como el ausentismo, las tardanzas, el uso inapropiado de tiempo en actividades personales, y la procrastinación.

**Comportamientos destructivos o azarosos.** Asimismo, la cuarta dimensión engloba acciones potencialmente dañinas para la organización o sus miembros, como violaciones de seguridad, daño a la propiedad, o comportamiento agresivo.

Este modelo permite a las organizaciones evaluar de manera holística el desempeño laboral, identificando tanto las contribuciones positivas como las áreas de mejora. Es crucial reconocer que los comportamientos orientados a la tarea y interpersonalmente son usualmente vistos como positivos, mientras que aquellos relacionados con la pérdida de tiempo y destructivos pueden impactar negativamente en el desempeño individual y organizacional.

Asimismo, Borman y Motowidlo (1993) definió el desempeño laboral y mencionó que puede ser evaluado a través de dos dimensiones principales: desempeño de tarea y desempeño contextual.

**Desempeño de tarea.** La primera dimensión se centra en las conductas que contribuyen directamente a la producción de bienes o la provisión de servicios. Incluye actividades que transforman materias primas en productos finales, apoyan el núcleo técnico del negocio mediante la reposición de materiales, distribución de productos, planificación, coordinación y supervisión. También abarca la ejecución de tareas específicas del puesto, demostrando competencia en dichas tareas, cumpliendo con los estándares de cantidad y calidad, y aplicando conocimientos técnicos y habilidades necesarios para completar las tareas asignadas.

**Desempeño contextual.** Se refiere a las conductas que mejoran el ambiente psicológico, social y organizacional en el que se realiza el trabajo. Esto incluye la persistencia y el esfuerzo extra cuando es necesario, ofrecerse voluntariamente para tareas no formalmente asignadas, ayudar y cooperar con otros miembros de la organización, seguir reglas y procedimientos organizacionales incluso cuando es inconveniente, y apoyar y defender los objetivos de la organización. También abarca la demostración de cortesía y consideración en las relaciones interpersonales, la dedicación al trabajo, la lealtad a la organización, y la iniciativa para mejorar las condiciones laborales o los procesos.

Borman y Motowidlo argumentan que, aunque el desempeño de tarea varía entre diferentes roles dentro de una organización, el desempeño contextual tiende a ser similar en muchos trabajos. Además, sugieren que el desempeño contextual es crucial para la efectividad organizacional, ya que contribuye al entorno social y psicológico de la organización, más allá de las actividades que se relacionan directamente con la

producción.

Este modelo ha sido influyente en la investigación sobre el desempeño laboral, destacando la importancia de considerar no solo las tareas específicas del puesto, sino también los comportamientos que apoyan y mejoran el ambiente organizacional en general.

Asimismo, según Koopmans et al. (2015), el desempeño laboral individual se desglosa en tres dimensiones principales:

**Rendimiento en la tarea.** La primera dimensión se refiere a las conductas específicas relacionadas con el núcleo técnico del puesto. Incluye aspectos como la planificación y organización del trabajo, la orientación a resultados, la priorización de tareas y la eficiencia en el trabajo. En resumen, evalúa la capacidad del empleado para llevar a cabo las tareas fundamentales y esenciales de su rol laboral.

**Rendimiento en el contexto.** La segunda dimensión abarca las conductas que no forman parte de las tareas técnicas del puesto, pero que contribuyen al ambiente psicológico, social y organizacional donde se desarrolla el trabajo. Comprende indicadores como la iniciativa, la realización de tareas desafiantes, la actualización de conocimientos y habilidades, y la capacidad de proponer soluciones creativas a nuevos problemas. Básicamente, evalúa el grado de involucramiento del empleado en actividades que van más allá de su rol formal, pero que benefician a la organización.

**Comportamientos contraproducentes.** La tercera dimensión se centra en las acciones intencionales del empleado que perjudican los intereses legítimos de la organización. Incluye indicadores como la negatividad excesiva, el ausentismo injustificado, el incumplimiento de normas y las acciones que dañan a la empresa. En otras palabras, evalúa las conductas perjudiciales o desviadas que afectan negativamente el funcionamiento organizacional.

Estas tres dimensiones propuestas por Koopmans et al. (2015) ofrecen un marco integral para evaluar el desempeño laboral individual desde diferentes perspectivas. El rendimiento en la tarea se enfoca en el desempeño central del puesto, mientras que el rendimiento en el contexto captura las conductas que apoyan el entorno laboral. Por su parte, los comportamientos contraproducentes identifican las acciones que pueden perjudicar a la organización. Juntas, estas dimensiones proporcionan una visión completa del desempeño de un empleado en su rol laboral.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Liderazgo Transformacional**

Según Bass (1985) es un estilo de liderazgo en el cual el líder inspira y motiva a los seguidores a alcanzar un alto nivel de desempeño y desarrollo personal, más allá de sus propios intereses, para el bien de la organización.

#### **Liderazgo Transaccional**

Acorde a Bass (1985) este estilo de liderazgo se basa en un sistema de recompensas y castigos para motivar a los seguidores. Los líderes transaccionales centran su atención en las tareas y los procesos.

#### **Liderazgo Laissez-faire**

Bass (1985) menciona que es un estilo de liderazgo en el que el líder evita tomar decisiones, abdica de responsabilidades y no utiliza su autoridad para influir en los seguidores.

#### **Desempeño laboral**

Robbins (2004) definen el desempeño laboral como el conjunto de acciones que los empleados realizan para alcanzar los objetivos de la organización en un periodo específico, reflejando sus capacidades, habilidades y conocimientos aplicados al trabajo.

## **Comportamiento Organizacional**

Según Robbins (2004) este término se refiere al estudio de cómo las personas interactúan dentro de grupos en un entorno laboral, influenciando la eficiencia y efectividad de la organización.

## **Influencia Idealizada**

Bass (1985) menciona que es una de las dimensiones del liderazgo transformacional donde el líder actúa como un modelo a seguir, ganando respeto y admiración de los seguidores.

## **Motivación Inspiracional**

Bass y Avolio (1988) menciona que es una dimensión del liderazgo transformacional donde el líder motiva y inspira a los seguidores a través de una visión atractiva del futuro.

## **Gestión por Excepción**

Bass (1985), comenta que es una dimensión del liderazgo transaccional donde el líder supervisa el desempeño de los seguidores y toma medidas correctivas cuando es necesario.

## **Recompensa Contingente**

Según Bass (1985) explica que es una dimensión del liderazgo transaccional que implica establecer expectativas claras y recompensar a los seguidores por cumplir con los objetivos establecidos.

## **Clima Organizacional**

Goleman (2000) se refiere al ambiente psicológico y social dentro de una organización, que puede influir en la motivación y el desempeño de los empleados.

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.
- b. Existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.
- c. Existe una relación significativa entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

## **2.5. Identificación de variables**

### **2.5.1. Variable 1**

El liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire

### **2.5.2. Variable 2**

Desempeño laboral

## 2.6. Definición operacional de variables e indicadores

**Tabla 1** Variable 1: Tipos de Liderazgo

<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Escala</b>
El liderazgo efectivo implica la capacidad de un líder para moverse a lo largo de este continuo, utilizando diferentes estilos según la situación, pero con un énfasis en los comportamientos transformacionales que inspiran y motivan a los seguidores a alcanzar resultados más allá de las expectativas. (Bass y Avolio, 1994)	Liderazgo Transformacional	Influencia	5, 9, 11, 13	Totalmente Desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5
		Idealizada	2, 7, 12, 19	
		Motivación	4, 6, 14, 20	
		Inspiracional		
		Estimulación	1, 3, 16, 18	
		Intelectual		
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	21-26-28-30	
		Gestión por excepción: activa	22-25-27-31	
		Gestión por excepción: pasiva	23-29-32-36	
		Evitación de la participación	24-33-34-35	

*Nota.* Basado en las dimensiones propuestas por Bass y Avolio (1994)

**Tabla 2** Variable 2: *Desempeño laboral*

<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Item</b>	<b>Escala</b>
El desempeño laboral se refiere al empeño que un empleado pone en la ejecución de las tareas asignadas, abarcando la eficiencia, la efectividad y la calidad sobresaliente de su trabajo. (Koopmans, 2015)	rendimiento de tareas	Elaboración y estructuración eficiente de las tareas	1	Totalmente Desacuerdo = 1
		Enfoque en alcanzar los objetivos establecidos	2	
		Ordenar las tareas según su importancia y urgencia	3	En desacuerdo = 2
		Realizar las tareas de manera efectiva	4	
	Rendimiento contextual	Competencias y conocimientos necesarios para el desempeño laboral	5	Indiferente = 3
		Proactividad para asumir tareas	6	De acuerdo = 4
		Actitud positiva y energía hacia el trabajo	7	Totalmente de acuerdo = 5
		Disposición para aprender	8	

	Adherencia a las normas y protocolos establecidos	9
	Capacidad para identificar y solucionar dificultades laborales	10
	Trabajar de manera cooperativa	11
	Intercambio claro y eficiente de información	12
	Dar más del esfuerzo requerido para completar las tareas	13
	Acciones perjudiciales	14
	Acciones que perjudican la integridad	15
Comportamiento laboral contraproducente	Acciones que comprometen la seguridad en el entorno laboral	16
	Mala administración y uso de los recursos y tiempo	17
	Incumplimiento deliberado de las normas	18

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

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Basado en la metodología, esta investigación es considerada básica o pura en función del objeto de estudio. Busca el conocimiento por sí mismo sin aplicaciones prácticas inmediatas, ofreciendo al investigador la libertad de cambiar de enfoque según sus intereses cognitivos. Es esencial para descubrir nuevas leyes y teorías que amplíen nuestra comprensión de la realidad (Bunge, 1984).

#### **3.2. Nivel de investigación**

En cuanto al nivel de análisis, este estudio es correlacional cuantitativo y tiene como objetivo esclarecer las relaciones entre variables y sus efectos a través de pruebas de hipótesis, utilizando valores numéricos y análisis estadístico descriptivo o inferencial (Eliyana, Ma'arif y Muzakki, 2019)..

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

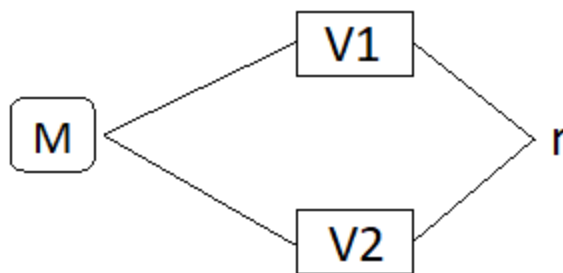
### 3.3. Métodos de investigación

Esta investigación es de tipo correlacional, lo que permite identificar la relación entre dos variables. Según Hernández y Mendoza (2018), se emplearon tanto el método inductivo, que deriva conclusiones a partir del análisis de hechos particulares, como el método deductivo, que parte de verdades universales para llegar a conclusiones.

### 3.4. Diseño de investigación

El estudio se basa en un diseño transversal no experimental. Esto significa que las variables no se alteran intencionalmente ni se asignan de manera aleatoria, y no se crean escenarios o condiciones específicas para observar sus efectos posteriores (Hernández y Mendoza, 2018). En esencia, los hechos se observan en su contexto original antes de ser analizados en profundidad. Además, los estudios transversales se caracterizan por aplicar la herramienta de investigación en un solo momento y durante un período de tiempo determinado (Hernández y Mendoza, 2018).

**Figura 1** *Correlación de variables*



*Nota.* Elaboración propia

Donde:

M = Muestra

V1 = Tipos de Liderazgo

$V2$  = Desempeño laboral

$r$  = Correlación

### **3.5. Población y muestra**

#### **3.5.1. Población**

Según Bernardo (2015), "la población es el conjunto global de todos los elementos a los que se refiere la investigación" (p. 123). En este estudio, la población incluye todo el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC), que comprende a 430 empleados entre trabajadores nombrados, contratados, bajo el régimen CAS y por locación de servicios

#### **3.5.2. Muestra**

La muestra es un subgrupo representativo de la población. Bernardo (2015) señala que el investigador busca que los hallazgos de la muestra se extrapolen o generalicen a toda la población. En este contexto, la muestra consistió en 204 trabajadores seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple para poder contar con una confiabilidad de 95 % y un error de 5%.

Con el fin de asegurar la calidad de los datos, se llevó a cabo un proceso de depuración de las encuestas, en el cual se identificaron y descartaron aquellas que presentaban inconsistencias, respuestas incompletas o sesgos que pudieran afectar la validez de los resultados.

Dado que en el proceso de recolección de datos se obtuvo un total de 260 encuestas válidas, se optó por incluirlas en el análisis, ya que según Rodríguez et al. (1991) aumentar el tamaño de la muestra no afecta la confiabilidad ni el nivel de error de los resultados, sino que más bien contribuye a una mayor precisión en las estimaciones. La inclusión de estas encuestas adicionales no introduce sesgos, ya que provienen del mismo marco muestral y mantienen las condiciones estadísticas

establecidas en el diseño del estudio.

Por lo tanto, el uso de 260 encuestas en lugar de 204 fortalece la robustez del análisis sin comprometer la validez de las conclusiones, asegurando que los hallazgos sean más representativos y estadísticamente confiables.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica**

Para recopilar los datos de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, definida como un conjunto de técnicas que proporcionan soluciones a problemas previamente identificados. Cisnero Caicedo et al. (2022) afirman que la encuesta es el método más popular para la recolección de datos en investigaciones cuantitativas, llevándose a cabo a través de un cuestionario bien estructurado que debe ser probado antes de su uso. Es esencial que los encuestados sean representativos de la población para que los resultados sean generalizables.

#### **3.6.2. Instrumento**

El cuestionario fue la herramienta empleada para la recolección de datos. Hernández y Mendoza (2018) indican que permite recopilar y registrar información mediante diversas preguntas relacionadas con los hechos relevantes para la investigación, convirtiéndolo en un instrumento altamente adaptable.

### **3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

#### **3.7.1. Selección de los Instrumentos de Investigación**

Se seleccionaron instrumentos con características adecuadas para la investigación, ajustando la elección a las variables en estudio.

#### **3.7.2. Validación de los Instrumentos de Investigación**

Los cuestionarios utilizados fueron desarrollados en investigaciones previas cuyo objetivo fue diseñar herramientas para evaluar los tipos de liderazgo y el

desempeño laboral. Para la primera variable, Avolio y Bass (2004) establecieron dimensiones que definen los tres tipos de liderazgo: liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-fair, y propusieron un cuestionario que mide sus diferentes factores. En cuanto al desempeño laboral individual, Koopmans (2015) desarrolló un cuestionario que evalúa sus diversas dimensiones.

### 3.7.3. Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

Para medir la precisión de los cuestionarios, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados se interpretaron utilizando la escala presentada en el cuadro siguiente:

**Tabla 3** Interpretación de resultados del Alfa de Cronbach

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

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

Una vez validados los instrumentos, se procedió a evaluar su confiabilidad utilizando el alfa de Cronbach. Para la prueba piloto, se aplicaron 10 cuestionarios, y los resultados se analizaron con el software SPSS 27.

**Tabla 4** Resultado de confiabilidad: Variable Liderazgo Transformacional

Estadísticas de fiabilidad: Variable LT	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,898	10

*Nota.* Elaboración propia SPSS 27

La primera variable, tipos de Liderazgo, obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0.898, lo cual indica un nivel de confiabilidad muy alto y se considera adecuada.

**Tabla 5** Resultado de confiabilidad: Variable Desempeño Laboral

Estadísticas de fiabilidad: Variable DL	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,906	10

*Nota.* Elaboración propia SPSS 27

La segunda variable, el Desempeño Laboral, alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach de 0.906, lo que también refleja un alto nivel de confiabilidad del cuestionario y se considera satisfactorio.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Una vez completado el trabajo de campo con los cuestionarios, los datos fueron procesados utilizando el software SPSS versión 27 y presentados en forma de tablas y gráficos, con una interpretación adecuada para cada pregunta.

### **3.9. Tratamiento estadístico**

#### **3.9.1. Estadística Descriptiva**

Los resultados de las encuestas aplicadas al personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión fueron transferidos a una hoja de cálculo

en Excel 2019. Se establecieron las variables y los ítems correspondientes, agrupándolos por dimensiones y organizando los datos de manera adecuada para su posterior importación al software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 27 en Windows 10. Para la presentación de los resultados, se emplearon técnicas estadísticas como la distribución de frecuencias, complementadas con tablas y gráficos para cada dimensión.

### **3.9.2. Estadística Inferencial**

El análisis porcentual, que emplea la estadística descriptiva para elaborar tablas y gráficos de distribución de frecuencias, nos permite entender y conocer el comportamiento de las variables. Tras agrupar los datos en tablas, se utilizará el programa SPSS 27 para su procesamiento, aplicando el coeficiente Rho de Spearman, dado que la muestra está conformada por más de 30 individuos.

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

En el transcurso de esta investigación, se garantizó el estricto cumplimiento de los principios éticos para asegurar el bienestar y los derechos de todos los participantes. Se adoptaron varias medidas para cumplir con estos principios de manera rigurosa y transparente.

Primero, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de la recopilación de datos. Este proceso incluyó una explicación detallada del propósito de la investigación, los procedimientos involucrados, y cualquier riesgo o beneficio asociado. Los participantes fueron informados de que su participación es completamente voluntaria y que tienen el derecho de retirarse en cualquier momento sin repercusiones.

Durante la administración de las encuestas, se garantizaron la confidencialidad y anonimato de los participantes. Los datos personales recolectados se utilizaron

exclusivamente para los fines de esta investigación y no se compartieron con terceros sin el consentimiento expreso de los participantes. Para proteger la información personal, se implementaron medidas de seguridad adecuadas, incluyendo tecnologías de encriptación y sistemas de almacenamiento seguros para prevenir accesos no autorizados, divulgación, alteración o destrucción de los datos.

Además, se aseguró que todos los procedimientos de recolección de datos respeten los derechos humanos y no antepongan los intereses de la investigación a los de los participantes. La dignidad, privacidad y bienestar de cada individuo fueron prioritarias en todas las fases de la investigación.

Consecutivamente, se garantizó que los resultados de la investigación se presenten de manera honesta y transparente, sin manipulación de datos. Las conclusiones fueron reportadas de manera precisa, reflejando fielmente los hallazgos obtenidos. Se mantuvo una comunicación abierta y ética con todas las partes interesadas, y se reconocieron adecuadamente todas las contribuciones y fuentes de información utilizadas en el estudio.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

Tras la aplicación del alfa de Cronbach, se imprimieron los cuestionarios correspondientes para ambas variables. Estos se distribuyeron al sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ya sea entregándolos directamente o leyendo cada pregunta y marcando las respuestas. Se entregaron 265 encuestas, de las cuales, después de un proceso de depuración, en el cual se identificaron y descartaron aquellas que presentaban inconsistencias, respuestas incompletas o sesgos que pudieran afectar la validez de los resultados, se contabilizaron 260 encuestas válidas, las cuales fueron utilizadas para este estudio.

Dado que en el proceso de recolección de datos se obtuvo un total de 260 encuestas válidas, se optó por incluirlas en el análisis, ya que según Rodríguez et al. (1991) aumentar el tamaño de la muestra no afecta la confiabilidad ni el nivel de error de los resultados, sino que más bien contribuye a una mayor precisión en las estimaciones. La inclusión de estas encuestas adicionales no introduce sesgos, ya que

proviene del mismo marco muestral y mantienen las condiciones estadísticas establecidas en el diseño del estudio.

Los datos obtenidos de las encuestas se ingresaron en una hoja de cálculo de Excel 2019, donde se establecieron las variables y los ítems, se agruparon por dimensiones y se organizaron de manera adecuada para su posterior importación al software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 27 en Windows 10.

#### 4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

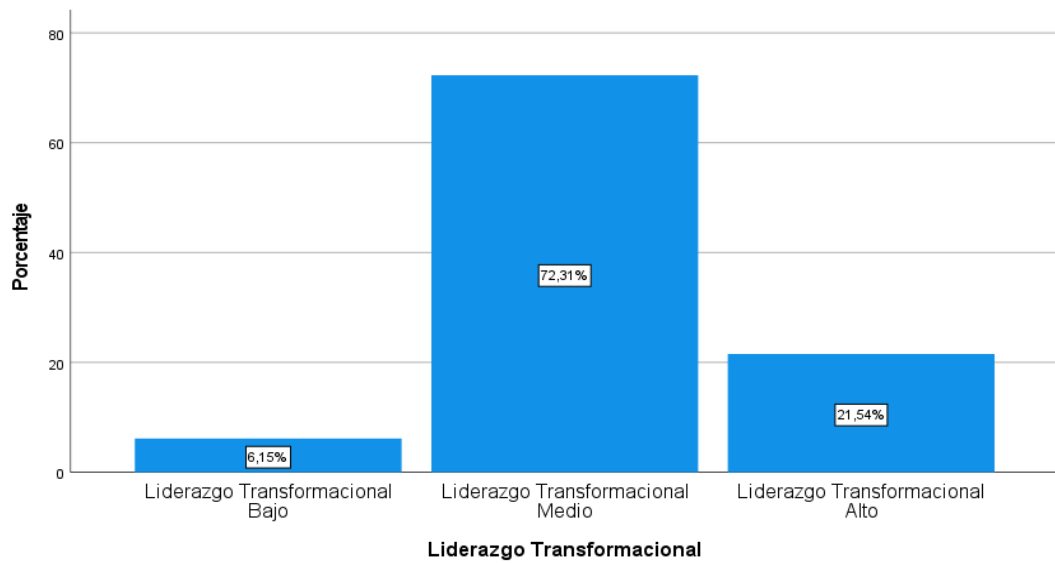
Después de la recopilación de datos, se procedió a presentar los resultados obtenidos. Inicialmente, se mostraron los diagramas, las interpretaciones de las dos variables junto con sus dimensiones, y las tablas de frecuencia correspondientes. A continuación, se presentaron tablas separadas para los resultados de la prueba de hipótesis tanto general como específicas. Los resultados se describen a continuación:

**Tabla 6** Liderazgo transformacional

	N	%
Liderazgo Transformacional Bajo	16	6,2%
Liderazgo Transformacional Medio	188	72,3%
Liderazgo Transformacional Alto	56	21,5%

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

**Figura 2** Liderazgo transformacional



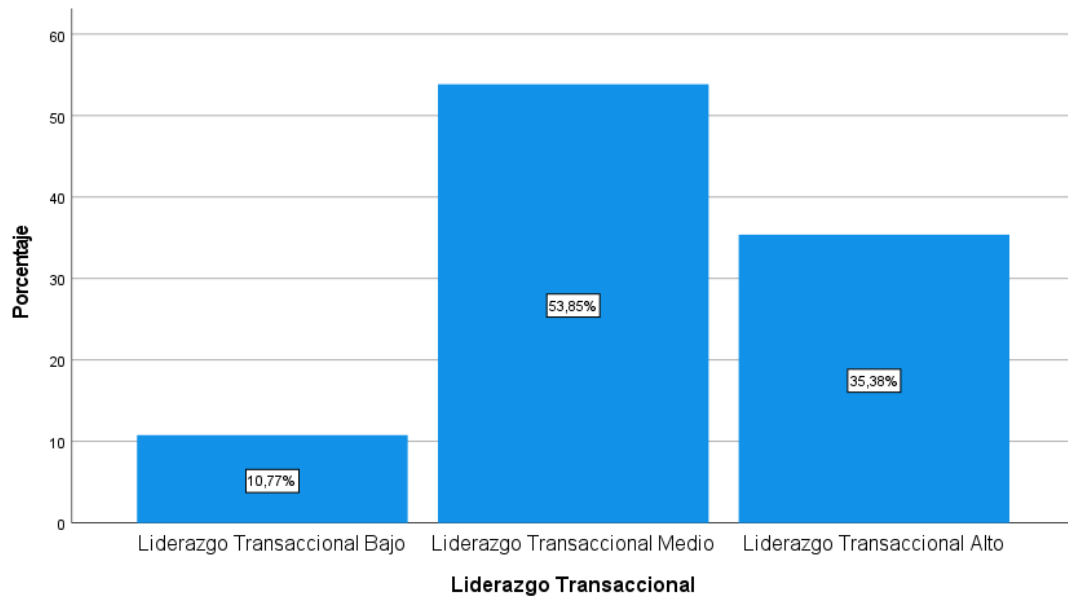
La Tabla 6 y la Figura 2 evidencian que, según el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el 72.31% de los profesionales en roles de liderazgo poseen un nivel MEDIO de liderazgo transformacional, representando la mayor parte de la muestra. Además, el 21.54% de los trabajadores en puestos de liderazgo exhiben un liderazgo transformacional ALTO, mientras que solo un 6.15% presenta un nivel BAJO de este tipo de liderazgo. Estos resultados sugieren una tendencia predominante hacia niveles moderados a altos de liderazgo transformacional entre los líderes de la universidad.

**Tabla 7** Liderazgo Transaccional

	N	%
Liderazgo Transaccional Bajo	28	10,8%
Liderazgo Transaccional Medio	140	53,8%
Liderazgo Transaccional Alto	92	35,4%

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

**Figura 3** Liderazgo Transaccional



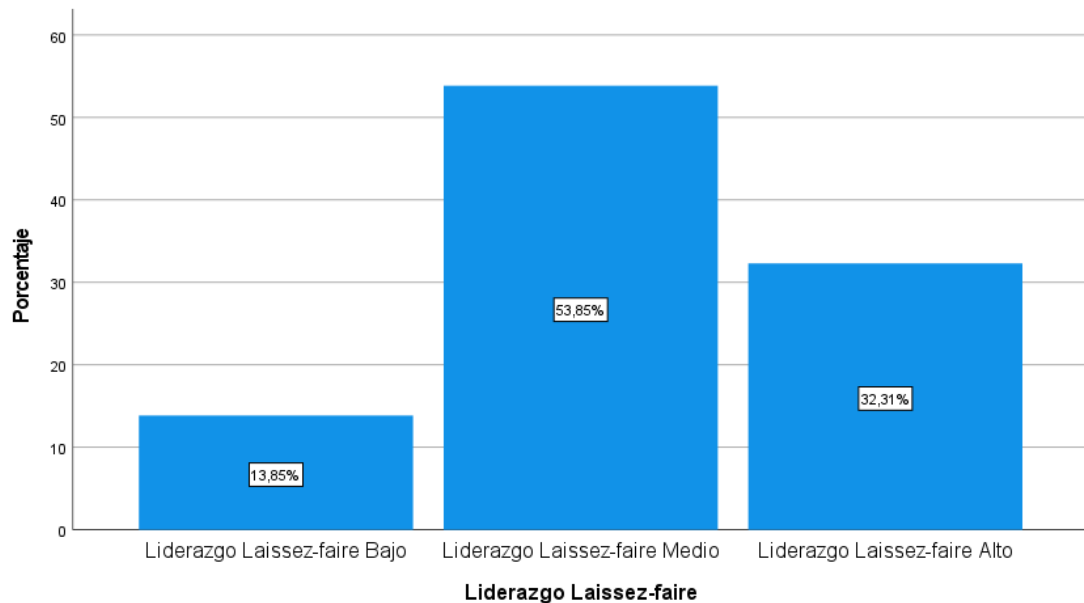
De acuerdo con el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la Tabla 7 y la Figura 3 muestran que el 53.85% de los líderes presentan un nivel MEDIO de liderazgo transaccional, representando aproximadamente a la mitad de la muestra. Además, el 35.38% de los profesionales en roles de liderazgo exhiben un nivel ALTO de liderazgo transaccional, mientras que solo el 10.77% tiene un nivel BAJO. Estos resultados sugieren una tendencia general hacia niveles moderados a altos de liderazgo transaccional entre los líderes de la universidad.

**Tabla 8** Liderazgo Laissez-faire

	N	%
Liderazgo Laissez-faire Bajo	36	13,8%
Liderazgo Laissez-faire Medio	140	53,8%
Liderazgo Laissez-faire Alto	84	32,3%

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

**Figura 4** Liderazgo Laissez-faire



De acuerdo con el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, la Tabla 8 y la Figura 4 revelan que el 53.85% de los líderes presentan un nivel MEDIO de liderazgo laissez-faire, constituyendo el grupo más numeroso de la población. Además, el 32.31% de los empleados en roles de liderazgo muestran un nivel ALTO de este tipo, mientras que el 13.85% presenta un nivel BAJO. Estos resultados sugieren una tendencia predominante hacia niveles moderados a altos de liderazgo

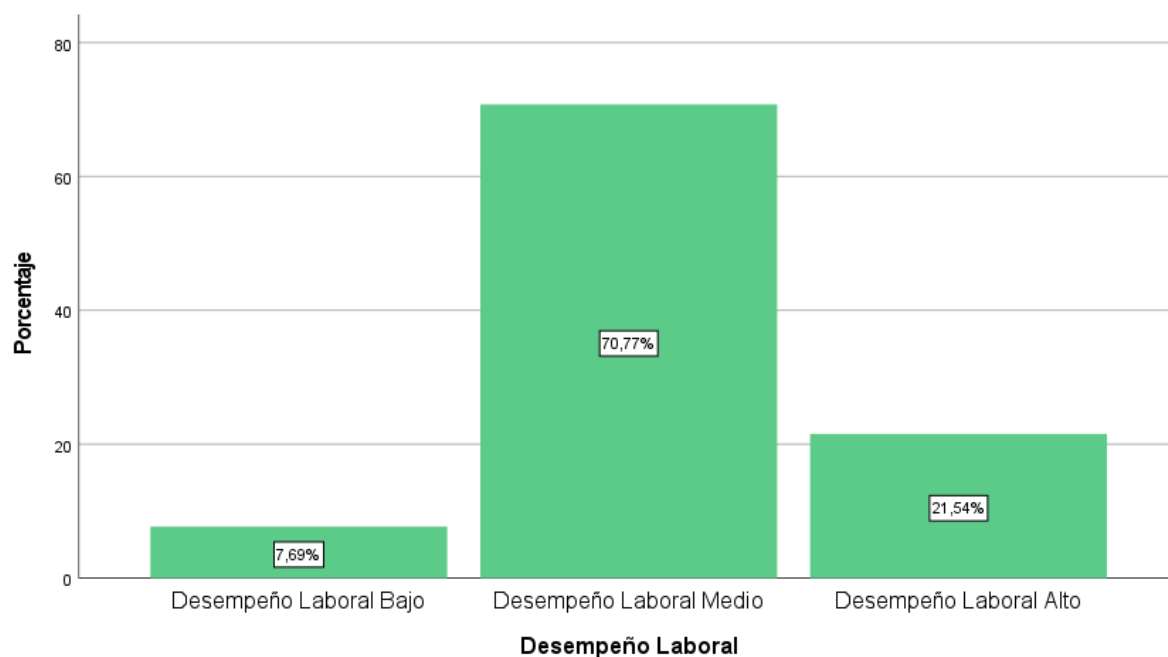
laissez-faire entre los líderes de la universidad.

**Tabla 9** *Desempeño Laboral*

	N	%
Desempeño Laboral Bajo	20	7,69%
Desempeño Laboral Medio	184	70,77%
Desempeño Laboral Alto	56	21,54%

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

**Figura 5** Desempeño Laboral



La Tabla 9 y la Figura 5 muestran que el 70.77% del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión tienen un nivel MEDIO de desempeño laboral, representando más de la mitad de la población estudiada. Además, el 21.54% presenta un nivel ALTO en esta variable, mientras que solo el 7.69% muestra un nivel BAJO. Estos resultados sugieren una tendencia general hacia niveles moderados de

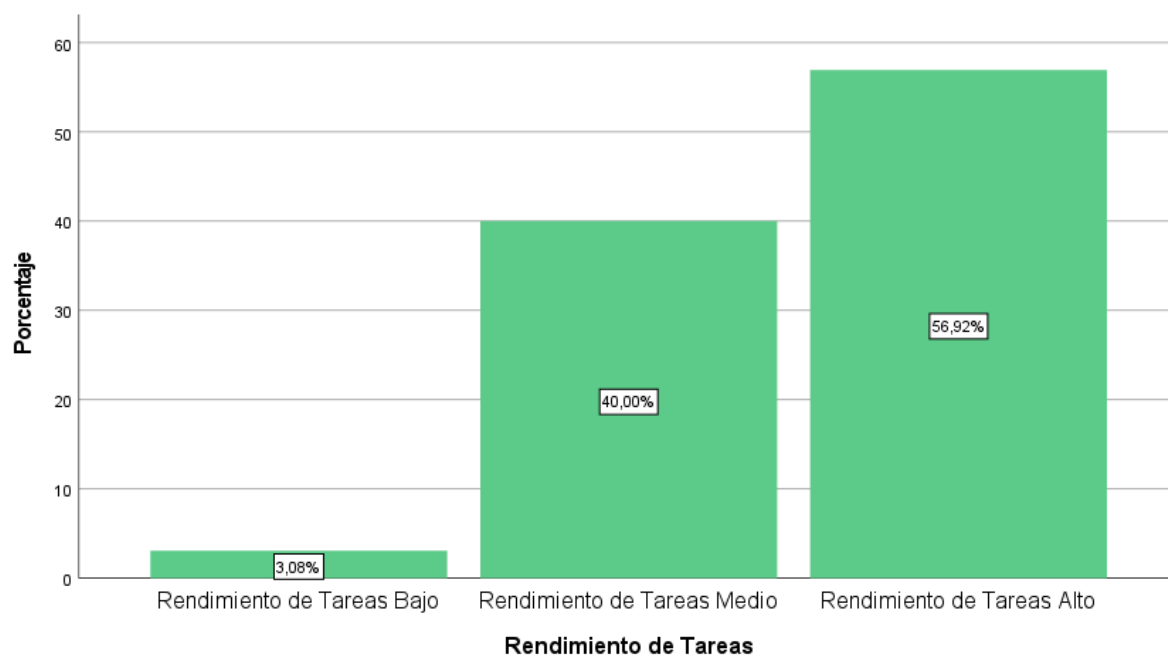
desempeño laboral de los trabajadores de la universidad.

**Tabla 10** *Dimensión Rendimiento de Tareas*

	N	%
Rendimiento de Tareas Bajo	8	3,1%
Rendimiento de Tareas Medio	104	40,0%
Rendimiento de Tareas Alto	148	56,9%

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

**Figura 6** *Dimensión Rendimiento de Tareas*



Según la Tabla 10 y la Figura 6, el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión presenta en un 56.92% un nivel ALTO de rendimiento de tareas, lo cual representa más de la mitad de la muestra. Además, el 40.0% de los profesionales tienen un nivel MEDIO de rendimiento de tareas, mientras que solo el 3.08% muestra un nivel BAJO. Estos resultados indican una tendencia general hacia

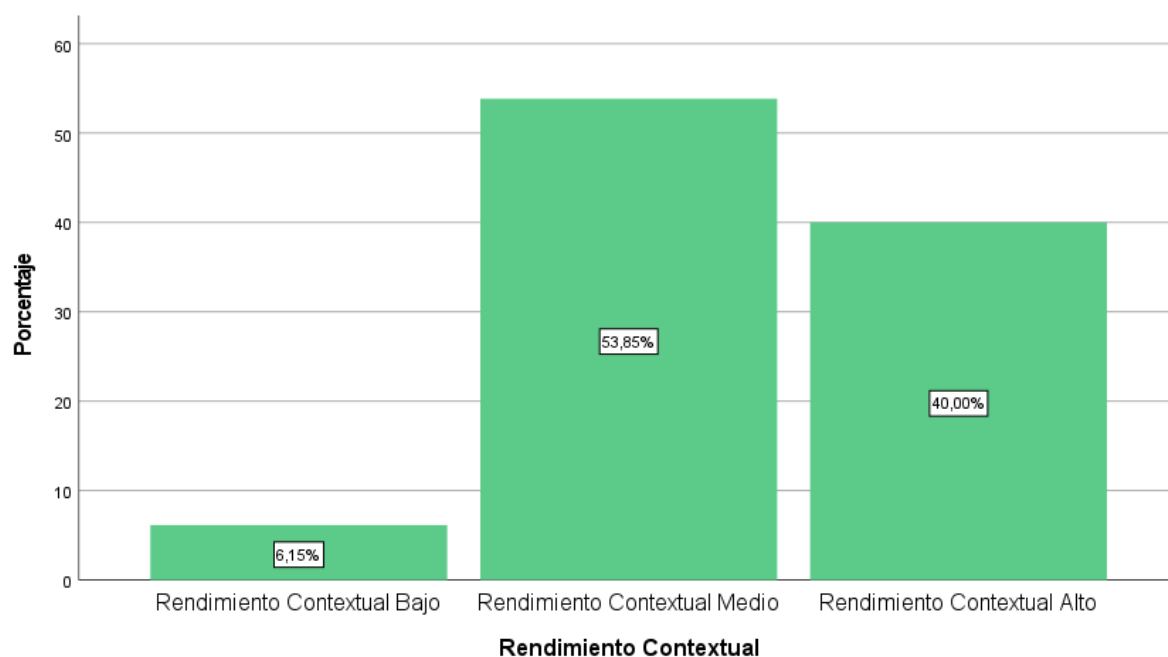
niveles de rendimiento de tareas que van de moderados a altos entre los trabajadores de la universidad.

**Tabla 11** Dimensión Rendimiento Contextual

	N	%
Rendimiento Contextual Baja	16	6,2%
Rendimiento Contextual Media	140	53,8%
Rendimiento Contextual Alta	104	40,0%

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

**Figura 7** Dimensión Rendimiento Contextual



La Tabla 11 y la Figura 7 revelan que, el 53.85% del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión poseen un nivel MEDIO de rendimiento contextual, lo que representa la mayor parte de la población. Además, el 40.0% de los empleados presentan un nivel ALTO en esta dimensión, mientras que el

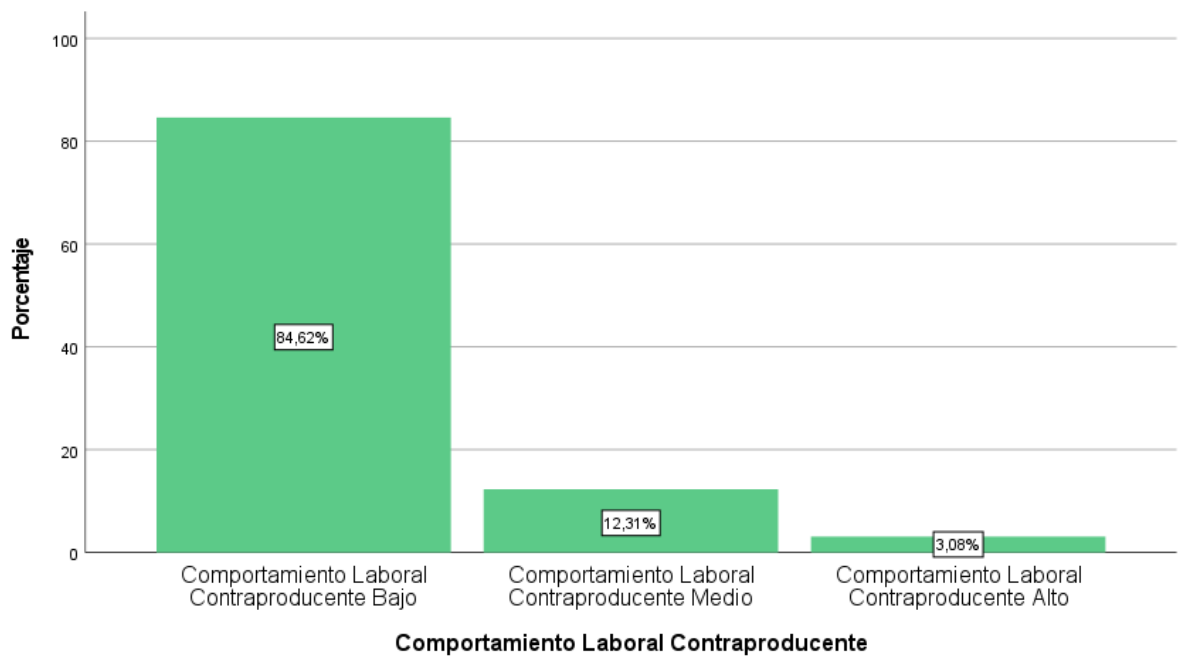
6.15% muestra un nivel BAJO de rendimiento contextual. Estos resultados sugieren una tendencia general hacia niveles de rendimiento contextual que oscilan entre moderados y altos entre los trabajadores administrativos de la universidad.

**Tabla 12** Dimensión Comportamiento Laboral Contraproducente

	N	%
Comportamiento Laboral Contraproducente	220	84,6%
Bajo		
Comportamiento Laboral Contraproducente	32	12,3%
Medio		
Comportamiento Laboral Contraproducente	8	3,1%
Alto		

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

**Figura 8** Dimensión Comportamiento Laboral Contraproducente



La Tabla 12 y la Figura 8 reflejan que el 84,62% del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión tienen un nivel BAJO de comportamiento laboral contraproducente, representando la mayoría de la muestra. Además, el 12.31% de los administrativos presentan un comportamiento laboral contraproducente MEDIO. Y el comportamiento laboral contraproducente ALTO se presenta en un 3,08% entre el personal administrativo de la universidad.

### **4.3. Prueba de hipótesis**

#### **4.3.1. Hipótesis General**

**Ho:**No existe relación entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

**Ha:** Existe relación entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

Nivel de significancia: 0.05

Las Tablas 14, 15 y 16 muestran que las hipótesis alternas son rechazadas en los tres casos, ya que ninguna de ellas presenta una correlación significativa con el desempeño laboral de los del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna general y se acepta hipótesis nula general de esta investigación, la cual sostiene que no existe relación entre ninguno de los tipos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

Se resalta la importancia del nivel de correlación de las variables, cuya interpretación se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 13** Interpretación de la correlación

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

*Nota.* Elaboración propia

Como se aprecia en las tablas 14, 15 y 16 la correlación entre las variables viene a estar por debajo del 40% lo cual se interpreta como baja o muy baja según la tabla 16.

#### 4.3.2. Hipótesis Especifica 1

**Ho:** No existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

**Ha:** Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

Nivel de significancia: 0.05

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

**Tabla 14** *Correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral*

			Liderazgo Transformacional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,-207**
		Sig. (bilateral)	.	,098
		N	260	260
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,-207**	1,000
		Sig. (bilateral)	,098	.
		N	260	260

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

La Tabla 14 muestra un nivel de significancia de 0.098, el cual es superior a 0.05. Además, el nivel de correlación obtenido es del 20,7%, lo que, según la Tabla 13, se interpreta como una correlación baja. En consecuencia, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula 1 de la investigación, la cual establece que no existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

#### 4.3.3. Hipótesis Especifica 2

**Ho:**No existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

**Ha:**Existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, 2023.

Nivel de significancia: 0.05

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

**Tabla 15** *Correlación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral*

			Liderazgo Transaccional	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,265**
		Sig. (bilateral)	.	,033
		N	260	260
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,265**	1,000
		Sig. (bilateral)	,033	.
		N	260	260

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

La Tabla 15 muestra un nivel de significancia de 0.033, lo cual es inferior a 0.05. Además, esta misma tabla indica que la correlación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral es del 26.5%, lo que se considera una correlación baja, según la Tabla 13. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula específica 2, que establece que no hay una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

#### 4.3.4. Hipótesis Especifica 3

**Ho:**No existe una relación significativa entre el liderazgo *laissez-fiere* transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

**Ha:** Existe una relación significativa entre el liderazgo laissez-fiere y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.

Nivel de significancia: 0.05

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

**Tabla 16** *Correlación entre el liderazgo laissez-fiere y el desempeño laboral*

		liderazgo laissez- fiere	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	liderazgo laissez-fiere	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,042**
		N	260
Desempeño Laboral		Coeficiente de correlación	,042**
		Sig. (bilateral)	,738
		N	260

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

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

Según la Tabla 16, el nivel de significancia es de 0,738, lo que significa que es superior a 0,05. Adicionalmente, la Tabla 20 muestra una correlación entre el desempeño laboral y el liderazgo laissez-fiere, que es del 4,2%. Esto se ajusta a la Tabla 13, que la interpreta como una correlación muy baja. Como resultado, se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula 3, que establece que no existe una relación significativa entre el liderazgo laissez-fiere transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

#### **4.4. Discusión de resultados**

El presente estudio buscó determinar la relación entre el liderazgo formacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Los resultados obtenidos indican que no existe una correlación significativa entre ninguno de los tipos de liderazgo evaluados y el desempeño laboral en este contexto específico, ya que las correlaciones obtenidas fueron bajas y, en algunos casos, no significativas.

##### ***Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral***

En relación con la primera hipótesis específica, los resultados mostraron una correlación baja (20.7%) y no significativa ( $p=0.098$ ) entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos hallazgos contrastan con estudios previos que han encontrado una relación positiva y significativa entre estas variables. Por ejemplo, Vásquez Pailaqueo et al. (2021) en su estudio sobre el liderazgo transformacional en trabajadores millennials en Chile, encontraron una correlación moderada con mediaciones importantes de la confianza organizacional y el compromiso laboral. Este resultado sugiere que el contexto organizacional y la población objetivo pueden influir significativamente en la efectividad del liderazgo transformacional, lo cual podría explicar la falta de significancia en los resultados del presente estudio. Es posible que factores como la estructura organizacional, la cultura laboral y las características específicas de los empleados administrativos de la universidad sean determinantes en esta falta de correlación significativa.

##### ***Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral***

El análisis de la segunda hipótesis específica mostró una correlación del 26.5%, considerada baja, entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral, con un nivel de significancia de 0.033. Aunque este resultado es significativo, la magnitud de la

correlación sugiere que el liderazgo transaccional tiene un impacto limitado en el desempeño de los empleados administrativos. Esto se alinea parcialmente con investigaciones previas, como la de De La Vega Soto (2022), quien encontró que el liderazgo transaccional puede tener efectos más pronunciados en entornos de gestión pública, aunque con un impacto menor que el liderazgo transformacional. En el contexto de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, es posible que el liderazgo transaccional no sea el enfoque más efectivo para fomentar un mejor desempeño laboral, ya que este estilo tiende a centrarse en recompensas y sanciones, lo cual podría no motivar de manera óptima al personal administrativo.

#### ***Liderazgo Laissez-Faire y Desempeño Laboral***

Respecto a la tercera hipótesis específica, se encontró una correlación muy baja (4.2%) y no significativa ( $p=0.738$ ) entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral. Este resultado indica que el liderazgo laissez-faire no tiene una relación significativa con el desempeño del personal administrativo de la universidad, lo cual era esperado dado que este tipo de liderazgo se caracteriza por una falta de intervención directa en la gestión y supervisión de las tareas. Esto coincide con estudios previos, como el de Noblecilla Saavedra (2021), quien encontró que el liderazgo laissez-faire tiende a ser el menos efectivo para mejorar el rendimiento laboral en entornos similares. La falta de dirección y guía que caracteriza a este estilo de liderazgo puede ser perjudicial para un entorno administrativo que requiere una estructura y supervisión más definidas para mejorar el desempeño laboral.

#### ***Implicaciones de los Resultados***

Los resultados obtenidos en esta investigación presentan varias implicaciones para la gestión del personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. La falta de una correlación significativa entre los tipos de liderazgo y el

desempeño laboral sugiere que otros factores, como la cultura organizacional, el clima laboral, o incluso las políticas de incentivos, podrían tener un papel más determinante en el desempeño del personal administrativo. Además, estos hallazgos subrayan la necesidad de reevaluar las prácticas de liderazgo en la universidad, explorando enfoques más integrales que combinen diversos estilos de liderazgo y se adapten a las características y necesidades de los empleados.

### ***Limitaciones y Recomendaciones***

Una de las limitaciones del estudio es su enfoque en un solo contexto universitario, lo cual limita la generalización de los resultados. Además, el tamaño de la muestra podría haber influido en la falta de significancia estadística de algunas relaciones. Se recomienda que futuros estudios incluyan una muestra más amplia y diversa, así como un enfoque longitudinal para evaluar cómo la relación entre liderazgo y desempeño laboral evoluciona con el tiempo y en diferentes escenarios organizacionales.

En síntesis, esta investigación aporta una perspectiva crítica sobre la relación entre liderazgo y desempeño laboral en el ámbito universitario-administrativo, destacando la necesidad de enfoques de liderazgo adaptativos y estratégicos para mejorar el rendimiento del personal administrativo.

## CONCLUSIONES

El presente estudio demuestra que no existe una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023. Los análisis de correlación realizados con la prueba de Spearman revelaron correlaciones bajas en todos los casos, lo que sugiere que estos estilos de liderazgo tienen un impacto limitado en el desempeño laboral en este contexto específico.

En detalle, la primera hipótesis específica, que proponía una relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, fue rechazada. La prueba de Spearman mostró una correlación baja del 20.7% y un nivel de significancia de 0.098, lo cual indica que la influencia del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral es mínima en el personal administrativo de la universidad.

En relación con la segunda hipótesis específica, que evaluaba el liderazgo transaccional, se encontró una correlación baja del 26.5%, aunque con un nivel de significancia de 0.033. Esto sugiere que, aunque el liderazgo transaccional tiene cierto grado de impacto, su relación con el desempeño laboral es limitada y no puede considerarse determinante.

Asimismo, la tercera hipótesis específica, que analizaba el liderazgo *laissez-faire*, también fue rechazada. La correlación observada fue del 4.2%, con un nivel de significancia de 0.738, lo cual reafirma la falta de influencia significativa de este estilo de liderazgo sobre el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad.

Estos hallazgos indican la necesidad de considerar otros factores, como la cultura organizacional, el clima laboral y las políticas de incentivos, para mejorar el desempeño laboral en el ámbito administrativo universitario. Por tanto, el estudio revela que no existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional,

transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión en 2023. Las correlaciones encontradas fueron bajas en todos los casos, lo que indica que estos tipos de liderazgo no impactan de manera relevante en el desempeño laboral de este grupo específico. Se destaca la necesidad de explorar otros factores organizacionales, como la cultura y el clima laboral, para mejorar el rendimiento del personal administrativo.

## **RECOMENDACIONES**

### ***Recomendaciones para Directivos de la Universidad***

Adoptar un Enfoque de Liderazgo Mixto: Dado que ningún estilo de liderazgo evaluado mostró una relación significativa con el desempeño, se recomienda que los directivos adopten un enfoque de liderazgo mixto que combine lo mejor de cada estilo, ajustándose a las necesidades y características de los empleados administrativos.

Mejorar la Cultura Organizacional: Se debe trabajar en la construcción de una cultura organizacional sólida que fomente el compromiso, la comunicación abierta y la cooperación entre el personal. Esto puede incluir programas de integración, actividades de fortalecimiento de equipo y reuniones de retroalimentación continua para identificar y resolver problemas de desempeño.

Implementación de Programas de Incentivos Personalizados: Diseñar e implementar programas de incentivos más personalizados que reconozcan las características y necesidades individuales de los empleados, ya que un enfoque uniforme podría no ser efectivo. Los incentivos pueden incluir oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, y reconocimientos formales e informales.

### ***Recomendaciones para Otros Sectores***

Fomentar la Participación Activa de los Empleados: Los líderes deben involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la planificación de metas organizacionales, ya que la participación activa puede mejorar el desempeño laboral de manera más efectiva que un liderazgo pasivo o directivo.

Desarrollar Estrategias de Bienestar Laboral: Es crucial integrar estrategias de bienestar y salud mental para mejorar el desempeño y el compromiso de los empleados, lo cual puede ser más efectivo que la implementación de un estilo de liderazgo

específico. Estas estrategias pueden incluir el acceso a servicios de apoyo, programas de manejo del estrés y la creación de un entorno de trabajo saludable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development, 39*(7/8), pp. 869-893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Advani, A. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 15*(5). <https://ssrn.com/abstract=2669416>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). *The full-range leadership theory: The way forward*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 3-34). Emerald Group Publishing Limited.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. SAGE Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.
- Bashir, M. S., Haider, S., Asadullah, M. A., Ahmed, M., & Sajjad, M. (2020). Moderated Mediation Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Role of

Procedural Justice and Career Growth Opportunities. *SAGE Open*, 10(2), 215824402093333. <https://doi.org/10.1177/2158244020933336>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Bernardo, J. (2015). *Metodología de la investigación*. Editorial Académica.

Bern, J. (2002). *The full-range leadership theory: The way forward*. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 3-34). Emerald Group Publishing Limited.

Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Editorial McGraw-Hill.

Bolívar, R., & Cruz, M. (2018). Estilos de liderazgo y desempeño laboral en instituciones públicas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 15(2), 67-89.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.

Bunge, M. (1980). *Ciencia y desarrollo*. Siglo Veinte.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cerrón Achahuanco, J., & Vicente Valerio, J. P. (2018). *Liderazgo organizacional y desempeño laboral de trabajadores de la Dirección Regional de Educación Pasco 2018* [Tesis de

maestría].

Repositorio

Institucional.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35196>

Cheng, J., Li, K., & Cao, T. (2023). How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions. *Sustainability*, 15(22), 15713. <https://doi.org/10.3390/su152215713>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw-Hill.

Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., & Garcés-Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2546>

Corrales Hernandez, L. C. (2023). *Relación entre el liderazgo y el desempeño laboral en el ámbito organizacional: revisión aplicada* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima].

Repositorio

Institucional.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/18258>

Cruz-Ortiz, V., & Salanova, M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología, Taylor & Francis*. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/98554562/58554.pdf>

De La Vega Soto, C. R. (2022). *Liderazgo transformacional y rendimiento del colaborador en la gerencia de administración y finanzas de la municipalidad distrital de Ate*. Repositorio UCV. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106273/De%20La%20Vega\\_SCR-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106273/De%20La%20Vega_SCR-SD.pdf?sequence=1)

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki (2019). *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Noriega Editores.

Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. <https://www.jstor.org/stable/26416967>

Flores Zuniga, E. P., & Rojas Benites, S. R. (2023). *Liderazgo Femenino y su relación con el Desempeño Laboral de los colaboradores de las empresas del Emporio comercial de Gamarra del rubro de Comercio al por menor, año 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10757/671070>

- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2020). Transformational leadership, peer feedback seeking, and team performance: A moderated mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), pp. 1-22.
- Gómez, C. (2002). *Liderazgo y gestión de equipos*. Editorial Universitaria.
- Gómez, L., & Rodríguez, E. (2020). Impacto del liderazgo en el desempeño organizacional en universidades públicas de América Latina. *Journal of Educational Leadership*, 23(3), 345-361.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), pp. 78-90.
- Guillen Leguia, B. L. (2021). *Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Vascor, distrito Villa El Salvador* [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Sur].  
Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/2169>
- Guillermo Colca, A. E., & Lody Alex, R. F. (2023). *Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa de transportes Expreso Nacional Cerro de Pasco S.R.L. 2022* [Tesis de maestría].  
Universidad Continental.  
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14422>
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Transformational leadership: The transformation of managers and associates*. IFAS Extension, University of Florida.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Klein, G. (2023b). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100215. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>
- Koopmans, L. (2015). *Individual Work Performance Questionnaire instruction manual*. Amsterdam, NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marcelo Espinoza, K. C. (2024). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, Intendencias Regionales del Centro - 2023* [Tesis de maestría]. Repositorio Institucional. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3337563>
- Martínez-Martínez, D., Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., & Lechuga Sancho, M. P. (2017). The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs: a multiple mediator analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 117(1), 2-31. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0315>
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Grupo Nelson.
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). *Políticas de gestión y liderazgo en universidades públicas: Análisis y desafíos*. Ministerio de Educación del Perú.

- Mosadeghrad, A. M. (2003). *Principles of health care administration*. Tehran: Dibagran Tehran.
- Murphy, K. R. (1990). *Job performance and productivity*. In K. R. Murphy & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 157–176). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ndubisi, N. O., Zhai, X. A., & Lai, K.-h. (2021). Small and medium manufacturing enterprises and Asia's sustainable economic. *International Journal of Production Economics*, 233. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107971>
- Noblecilla Saavedra, J. G. (2021). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los asesores de cobranza de una entidad financiera, Piura 2021*. Repositorio UCV. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67075/Noblecilla\\_SJG-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67075/Noblecilla_SJG-SD.pdf)
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). SAGE Publications.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall.
- Panesso, K., & Arango, M. (2017). La autoestima: Proceso humano. *Revista electrónica Psyconex*, 9(14). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328507/20785325>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Payeras, M. (2004). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Editorial Universitaria.

- Pernía, K., & Carrera, M. (2014). *Correlación entre las competencias y el desempeño laboral: Observarás como se vinculan las competencias y el desempeño laboral, utilizando la técnica del AC socio psicodramático*. (1ª edición). México: EAE.
- Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232018000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000100003)
- Quispe Linares, J. C. (2023). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en los colaboradores de una Institución de Educación Superior de Sede Independencia Lima, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/34553>
- Raelin, J. A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. Berrett-Koehler Publishers.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rojas Chicchis, P. G. (2024). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable, 2023* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/66a9d30a-58b3-4e47-8d1a-450c6bff57ba>
- Salah, M., Shahwan, R., & Alnasr, F. (2024). The Influence of the Leadership Style and Administrative Creativity on the Performance of Private Schools in West Bank-Palestine. *Mağallāṯ Ġāmi'āṯ al-Nağāḥ Li-l-abḥāṯ. Al-'ulūm Al-insāniyyāṯ/Mağallāṯ*

*Ġāmi 'atī Al-naġāḥ Al-abḥāt. Al-'ul-um Al-insāniyyatī, 38(6).*

<https://doi.org/10.35552/0247.38.6.2213>

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.

Vásquez Pailaqueo, M. P., González Córdova, J. E., & Pailaqueo López, M. P. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología, SciELO Chile*. Recuperado de [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-05812021000100001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719-05812021000100001&script=sci_arttext)

Wuryaningrat, N. F., Hidayat, N., & Kumajas, M. L. (2024). The Impact of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance. *Klabat Journal of Management, 5(2)*, 103-113. DOI: <https://doi.org/10.60090/kjm.v5i2>

## **ANEXOS**

## **Instrumentos de recolección de datos**

## Encuesta para medir el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire

Edad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Área de trabajo \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

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

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nº	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Me brinda asistencia a cambio de mis esfuerzos.					
2	Vuelve a examinar supuestos críticos para cuestionar si son apropiados					

3	No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios					
4	Centra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares					
5	Evita involucrarse cuando surgen asuntos importantes					
6	Habla sobre sus valores y creencias más importantes					
7	Está ausente cuando es necesario					
8	Busca diferentes perspectivas al resolver problemas					
9	Habla con optimismo sobre el futuro					
10	Me infunde orgullo por estar asociado con él/ella					

11	Discute en términos específicos quién es responsable de lograr los objetivos de desempeño					
12	Espera a que las cosas salgan mal antes de actuar					
13	Habla con entusiasmo sobre lo que debe lograrse					
14	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito					
15	Pasa tiempo enseñando y entrenando					
16	Deja en claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan las metas de desempeño					
17	Demuestra que él/ella cree firmemente en “Si no está roto, no lo arregles”					

18	Va más allá del interés propio por el bien del grupo					
19	Me trata como a un individuo en lugar de solo como un miembro de un grupo					
20	Demuestra que los problemas deben volverse crónicos antes de tomar acción.					
21	Actúa de manera que construye mi respeto					
22	Concentra toda su atención en hacer frente a los errores, quejas y fracasos					
23	Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones					
24	Realiza un seguimiento de todos los errores					
25	Muestra una sensación de poder y confianza					

26	Articula una visión convincente del futuro					
27	Dirige mi atención hacia las fallas en el cumplimiento de los estándares					
28	Evita tomar decisiones					
29	Me considera con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás					
30	Me hace ver los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas					
32	Sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas					
33	Se retrasa respondiendo a preguntas urgentes					
34	Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de misión					

35	Expresa satisfacción cuando cumplo con las expectativas					
36	Expresa confianza en que se lograrán las metas					

## Encuesta para medir el desempeño laboral

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

Sexo: \_\_\_ F \_\_\_

Rol que desempeña: \_\_\_\_\_

Por favor complete todos los ítems en esta hoja de respuestas. Si un ítem no es relevante, o si no está seguro o desconoce la respuesta, deje la respuesta en blanco. Por favor, responda este cuestionario de manera anónima.

Todos los ítems utilizan una escala de calificación de 5 puntos. Se puede calcular una puntuación promedio para cada escala del IWPQ sumando las puntuaciones de los ítems y dividiendo la suma por el número de ítems en la escala.

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

Raras veces	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Siempre
1	2	3	4	5

N°	Pregunta	Raras veces	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Siempre
----	----------	-------------	------------------	---------	-------------------	---------

1	Logré planificar mi trabajo para terminar a tiempo					
2	Tuve en cuenta el resultado del trabajo que necesitaba lograr					
3	Pude establecer prioridades					
4	Pude realizar mi trabajo de manera eficiente.					
5	Administro bien mi tiempo					
6	Por mi propia iniciativa, comencé una nueva tarea cuando mis tareas anteriores se completaron					
7	Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles					
8	Trabajé en mantener actualizados mis conocimientos relacionados con el trabajo					
9	Trabajé en mantener actualizadas mis habilidades laborales					
10	Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas					
11	Asumí responsabilidades adicionales					

12	Busqué continuamente nuevos retos en mi trabajo.					
13	Participé activamente en reuniones y/o consultas.					

Para la dimensión de comportamiento laboral contraproducente se tiene:

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

N°	Pregunta	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Con frecuencia, si no siempre
14	Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo en el trabajo					
15	Hice los problemas del trabajo más grandes de lo que eran					
16	Me concentré en los aspectos negativos de la situación en el					

	trabajo en lugar de los aspectos positivos.					
17	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
18	Hablo con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					

## **Procesamiento de Validación y Confiabilidad**

*Resultado de confiabilidad: Variable Liderazgo Transformacional*

---

Estadísticas de fiabilidad: Variable DL

---

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,906	10

---

*Resultado de confiabilidad: Variable Desempeño Laboral*

---

Estadísticas de fiabilidad: Variable DL

---

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,906	10

---

## HOJA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto:	Lopez Gustavo Oscar
Grado académico:	Doctor
Profesión:	Economista
Institución de trabajo:	UNDPAC
Cargo que desempeña:	Docente
Denominación del instrumento:	Examen
Autor del instrumento:	Jean Paul Rojas Basilio

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CATEGORIAS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están formulados con un lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Los items están expresados con capacidad observable.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra que evidencia vigencia acorde con el conocimiento.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre las variables.					X
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de los items presentados en el instrumento.				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
SUMA PARCIAL					12	20
SUMA TOTAL					30	

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total:

Opinión: FAVORABLE ( ) POR MEJORAR ( ) NO FAVORABLE ( )

Observaciones:

Firma:

Nota: Elaboración propia

  
 Dr. Oscar López Guerra  
 DOCENTE - RESPONSABLE

## HOJA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto:	Ascanna Torres Elizabeth Silvina
Grado académico:	Miembro
Profesión:	Economista
Institución de trabajo:	GOBEP
Cargo que desempeña:	Especialista en Planeamiento
Denominación del instrumento:	Encuesta
Autor del instrumento:	Jean Paul Rojas Basilio

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CATEGORIAS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los items están formulados con un lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Los items están expresados con capacidad observable.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra que evidencia vigencia acorde con el conocimiento.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre las variables.					X
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de los items presentados en el instrumento.				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
SUMA PARCIAL					12	20
SUMA TOTAL					30	

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total:

Opinión: FAVORABLE ( ) POR MEJORAR ( ) NO FAVORABLE ( )

Observaciones:

Firma:

Nota. Elaboración propia



Mg. Elizabeth Silvina ASCANNA TORRES  
CEP N° 089

## HOJA EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto:	RIVAS CORNELIO Yasari Saime
Grado académico:	MAESTRO
Profesión:	LICENCIADA EN ADMINISTRACION
Institución de trabajo:	UNDAC
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Denominación del instrumento:	ENCUESTA
Autor del instrumento:	Jean Paul Rojas Basilio

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CATEGORIAS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con un lenguaje apropiado.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems están expresados con capacidad observable.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra que evidencia vigencia acorde con el conocimiento.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre las variables.					X
SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de los ítems presentados en el instrumento.				X	
COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable.					X
PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados.					X
SUMA PARCIAL					12	20
SUMA TOTAL					30	

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Valoración total:

Opinión: FAVORABLE ( ) POR MEJORAR ( ) NO FAVORABLE ( )

Observaciones:

Firma:

*Nota.* Elaboración propia

  
 Mg. Yasari S. RIVAS CORNELIO  
 PLAN N° 10166

### Datos para la prueba de hipótesis

L_01	L_02	L_03	L_04	L_05	L_06	L_07	L_08	L_09	L_10	L_11	L_12	L_13	L_14	L_15	L_16	L_17	L_18	L_19	L_20
1	3	3	3	3	3	2	3	0	0	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4
2	3	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	4	1	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	0	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3
2	1	4	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	1	2	1	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3
2	1	4	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3
3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
1	2	4	3	2	2	1	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	3	3
3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3

2	0	4	1	3	3	4	4	4	4	2	4	0	4	3	4	3	4	3	4
2	3	4	4	3	3	4	4	4	0	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	0	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3
1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3
1	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
2	4	4	4	3	3	3	4	3	2	0	4	4	3	0	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
1	3	3	3	3	3	2	3	0	0	2	1	3	3	3	4	3	3	3	4
2	3	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	4	1	3	2	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	2	2	3	0	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3

2	1	4	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	1	2	1	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3
2	1	4	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3
3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
1	2	4	3	2	2	1	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	3	3
3	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	0	4	1	3	3	4	4	4	4	2	4	0	4	3	4	3	4	3	4
2	3	4	4	3	3	4	4	4	0	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	0	2	3	3	3	3

3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3
1	1	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3
1	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
2	4	4	4	3	3	3	4	3	0	0	4	4	3	0	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
2	3	4	4	3	3	4	4	4	0	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	0	2	3	3	3	3
2	1	4	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3
2	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3
3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
2	1	2	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3















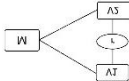
### Anexo 1: Matriz de consistencia

TEMA: El liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué manera se relacionan el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación existente entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la</p>	<p><b>Hipótesis Principal:</b></p> <p>Existe relación entre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>El liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire</p>	<p>Liderazgo transformacional</p> <p>Liderazgo transaccional</p>	<p>X1 Influencia Idealizada</p> <p>X2 Motivación Inspiracional</p> <p>X3 Estimulación Intelectual</p> <p>X4 Consideración individualizada</p> <p>X5 Recompensa contingente</p> <p>X6 Gestión por excepción: activa</p>	<p>Tipo de investigación: Básica y no experimental.</p> <p>Nivel de investigación: De acuerdo con Hernández et al. (2014), las investigaciones descriptivas o causales</p>	<p>Población: La población objetivo estuvo conformada por el personal administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión 2023, los cuales están conformados</p>

Daniel Alcides Carrión - 2023?	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.	Daniel Alcides Carrión - 2023.		Liderazgo Laissez-faire	X7 Gestión por excepción: pasiva X8 Evitación de la participación	exponen las variables y las relaciones entre dos o más dimensiones o categorías a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Por lo tanto, esta investigación posee un nivel correlacional.	un total de 430 individuos.  Muestra: Para una confiabilidad del 95% con 5% de error, la muestra será de 204 personas.
<b>Problemas específicos</b>  <b>PE1:</b>  ¿Cómo se relaciona el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?	<b>Objetivos Específicos:</b>  <b>OE1:</b>  Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.	<b>Hipótesis</b>  <b>Secundaria</b>  <b>HE1:</b>  Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional	<b>Variable dependiente:</b>  Desempeño Laboral	Rendimiento de tareas	Y1 Elaboración y estructuración eficiente de las tareas Y2 Enfoque en alcanzar los objetivos establecidos según su importancia y urgencia Y3 Ordenar las tareas de manera efectiva Y4 Realizar las tareas de manera efectiva Y5 Competencias y conocimientos necesarios para el desempeño laboral	Método:  Método deductivo: Se buscó obtener información partiendo de lo general para llegar a lo específico.	

<p><b>PE2:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?</p>	<p><b>OE2:</b></p> <p>Conocer la relación entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.</p>	<p>Daniel Alcides Carrión - 2023.</p> <p><b>HE2:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.</p>
<p><b>PE3:</b></p> <p>¿Cómo se relaciona el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023?</p>	<p><b>OE3:</b></p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.</p>	<p>Daniel Alcides Carrión - 2023.</p> <p><b>HE3:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre el liderazgo laissez-faire y el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.</p>

<p>Rendimiento contextual</p>	<p>Y6 Proactividad para asumir tareas</p> <p>Y7 Actitud positiva y energía hacia el trabajo</p> <p>Y8 Disposición para aprender</p> <p>Y9 Adherencia a las normas y protocolos establecidos</p> <p>Y10 Capacidad para identificar y solucionar dificultades laborales</p> <p>Y11 Trabajar de manera cooperativa</p> <p>Y12 Intercambio claro y eficiente de información</p>	<p>Método correlacional:</p> <p>Se analizó la relación existente entre las dos variables de estudio.</p> <p>Diseño: Se empleó un diseño correlacional.</p> <p>Donde:</p>  <p>M = Muestra</p> <p>V1 = Tipos de liderazgo</p> <p>V2 = Desempeño Laboral</p> <p>r = Correlación</p>
-------------------------------	---	---

Daniel Alcides Carrión - 2023?	la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2023.	el desempeño laboral de los trabajadores del sector administrativo de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - 2023.
--------------------------------	--	--

	Y13 Dar más del esfuerzo requerido para completar las tareas	Técnicas: Se empleó la técnica de la encuesta y se utilizó el paquete estadístico SPSS
Comportamiento laboral contraproducente	Y14 Acciones perjudiciales Y15 Acciones que perjudican la integridad Y16 Acciones que comprometen la seguridad en el entorno laboral Y17 Mala administración y uso de los recursos y tiempo Y18 Incumplimiento deliberado de las normas	versión 27 para el procesamiento y análisis de los datos.  Instrumentos: Se utilizó un cuestionario para la recolección de datos.