

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**

AUTORA: MARÍA JOSÉ CORONEL PADILLA

DIRECTORA: CECILIA BUSTILLOS

QUITO – 2024

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARIA JOSE CORONEL PADILLA**, con **CC. 1714233093**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2024

MARÍA JOSÉ CORONEL PADILLA

CC. 171423309-3



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO I	8
MARCO INTRODUCTORIO	8
1.1. Introducción	8
1.2. Antecedentes	9
1.3. Planteamiento y delimitación del problema.....	11
1.4. Justificación	12
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo general.....	13
1.5.2 Objetivos específicos	13
CAPÍTULO II	14
MARCO CONCEPTUAL	14
2.1 LIDERAZGO	14
2.1.1 Definiciones de liderazgo	14
2.1.2 Tipos del liderazgo.....	15
2.2 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	18
2.2.1 Dimensiones del Liderazgo Transformacional	19
2.2.2 ¿Como desarrollar un líder transformacional?.....	21
2.3 DESEMPEÑO LABORAL	22
2.3.1 Factores que influyen en el desempeño laboral	23
2.3.2 Tipos de evaluación de desempeño laboral	24
2.3.3 Instrumentos de evaluación del desempeño laboral.....	26

CAPÍTULO III.....	29
MARCO METODOLÓGICO	29
3.2 Alcance de la investigación	29
3.3 Diseño de investigación	30
3.4 Recolección de información	31
3.5 Variables	32
CAPITULO IV	33
RESULTADOS	33
4.1 Casos de estudio relación liderazgo transformacional y el desempeño laboral.	33
4.1.1 Descripción de los casos de estudio.....	33
4.1.2 Análisis comparativo de los casos de estudio	336
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Definiciones de liderazgo.....	14
Figura 2: Liderazgo transformacional.....	18
Figura 3: Definiciones de desempeño laboral.....	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de liderazgo.....	15
Tabla 2: Dimensiones de liderazgo transformacional.....	19
Tabla 3: Etapas para desarrollar un líder transformacional.....	21
Tabla 4: Factores que influyen en el desempeño laboral	19
Tabla 5: Tipos de evaluación del desempeño.....	25
Tabla 6: Instrumentos de evaluación del desempeño laboral.....	27
Tabla 7: Descripción de los casos de estudio.....	33
Tabla 8: Análisis comparativo de los casos de estudio.....	36

RESUMEN

El presente estudio investiga la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral a través de un enfoque cualitativo y transaccional. Se analizaron tres casos de estudio en diferentes contextos organizacionales: un colegio en Nigeria, una universidad en Jordania y una empresa en Indonesia. Utilizando una matriz de análisis descriptivo, se examinaron los modelos conceptuales y metodologías empleadas, así como los resultados clave de cada estudio. El análisis comparativo reveló similitudes y diferencias en la aplicación y efectividad del liderazgo transformacional en cada contexto. Se encontró que el liderazgo transformacional mejora significativamente el rendimiento laboral al fomentar la participación de los empleados, la motivación y el desarrollo personal. Se recomienda fomentar la capacitación en liderazgo transformacional, promover la participación y el empoderamiento de los empleados, incorporar prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos y facilitar un ambiente laboral inspirador y colaborativo. Estas recomendaciones buscan optimizar las prácticas de liderazgo y gestión, contribuyendo así a la mejora del desempeño laboral y los resultados organizacionales.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Desempeño laboral, Casos de estudio, Análisis comparativo.

ABSTRACT

This study investigates the influence of transformational leadership on workplace performance through a qualitative and transactional approach. Three case studies were analyzed in different organizational contexts: a school in Nigeria, a university in Jordan, and a company in Indonesia. Using a descriptive analysis matrix, the conceptual models and methodologies employed, as well as the key findings of each study, were examined. Comparative analysis revealed similarities and differences in the application and effectiveness of transformational leadership in each context. Transformational leadership was found to significantly enhance workplace performance by fostering employee participation, motivation, and personal development. It is recommended to promote training in transformational leadership, encourage employee participation and empowerment, incorporate innovative human resource management practices, and facilitate an inspiring and collaborative work environment. These recommendations aim to optimize leadership and management practices, thereby contributing to improved workplace performance and organizational outcomes.

Keywords: Transformational leadership, Workplace performance, Case studies, Comparative analysis

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Introducción

El liderazgo transformacional, según Bass (1985), representa un enfoque fundamental para comprender la dinámica de la efectividad en entornos laborales, destacando la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores hacia la realización de objetivos que trascienden las expectativas iniciales. Este estilo de liderazgo se basa en comportamientos que no solo buscan el logro de metas grupales e individuales sino que también promueven el crecimiento personal y el desarrollo intelectual (Joo y Nam, 2019), permitiendo a los seguidores abordar desafíos desde nuevas perspectivas. La esencia del liderazgo transformacional radica en su potencial para efectuar un cambio significativo en la auto-percepción de los seguidores, orientándolos hacia un bienestar colectivo y un desempeño sobresaliente (Kovjanic et al., 2012).

En el contexto contemporáneo, marcado por una competitividad global y desafíos organizacionales constantes, la capacidad de una empresa para innovar y mantenerse relevante depende en gran medida de su capital humano (Hutahayan, 2020; Liu et al., 2019). Los recursos humanos, considerados como activos valiosos e inimitables, juegan un papel crucial en la generación de ventajas competitivas sostenibles (Xiao y Yu, 2020). La literatura especializada subraya la importancia de líderes efectivos que puedan gestionar estos recursos de manera eficiente, fomentando un entorno que promueva el aprendizaje continuo, la superación de barreras y un compromiso firme con la excelencia (Chou et al., 2013).

El liderazgo transformacional, particularmente, ha sido ampliamente estudiado por su capacidad para influir positivamente en una variedad de resultados organizacionales y laborales, incluyendo el desempeño laboral (Lai et al., 2020), la satisfacción en el trabajo (Dung y Hai, 2020), y el compromiso organizacional (Udin, 2020). Los líderes transformacionales, mediante la motivación intelectual y la consideración individual, no solo elevan las expectativas de rendimiento sino que también cultivan una relación de calidad basada en la teoría del intercambio social, donde la reciprocidad juega un papel fundamental en el fortalecimiento de la confianza y la lealtad (Kovjanic et al., 2012).

A pesar del amplio reconocimiento de sus beneficios, la investigación sobre el liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral aún presenta áreas inexploradas, especialmente en lo que respecta a los mecanismos a través de los cuales este estilo de liderazgo ejerce su influencia. La presente investigación se adentra en esta temática, explorando la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral a través del análisis cualitativo de tres casos de estudio. Este enfoque permite una comprensión profunda de las dinámicas interpersonales y organizacionales que median en esta relación.

Este trabajo se estructura en cuatro capítulos esenciales. El Capítulo 1 introduce la investigación, delineando los antecedentes teóricos y empíricos, el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de estudio. El Capítulo 2 desarrolla el marco teórico, detallando las bases conceptuales del liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral, apoyándose en teorías y estudios previos. El Capítulo 3 describe la metodología cualitativa empleada, centrada en el análisis detallado de los casos de estudio seleccionados. Finalmente, el Capítulo 4 presenta los hallazgos del estudio, ofreciendo un análisis comparativo que resalta la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral y concluyendo con recomendaciones prácticas y direcciones futuras para la investigación.

1.2. Antecedentes

El liderazgo transformacional ha sido objeto de análisis exhaustivo desde la década de 1980, representando un cambio paradigmático en la comprensión de la dinámica entre líderes y seguidores dentro de las organizaciones (Fiorini et al., 2020). Este estilo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para elevar las motivaciones y el rendimiento de los seguidores más allá de las expectativas iniciales, a través de la inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individualizada; este enfoque se distingue del liderazgo transaccional, el cual se centra en el intercambio de recompensas por rendimiento (Kovjanic et al., 2012).

A lo largo de los años, diversos estudios han examinado la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, encontrando evidencia consistente de su impacto positivo. Por ejemplo, Zhao et al. (2021) realizaron un meta-análisis que confirmó la fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción y eficacia de los seguidores. Este hallazgo subraya la capacidad de los líderes transformacionales para influir en el desempeño laboral a través de la motivación y el compromiso de sus empleados.

La influencia del liderazgo transformacional también ha sido estudiada en relación con la cultura organizacional, Virgiawan et al. (2021) argumentaron que los líderes transformacionales desempeñan un papel crucial en la formación de culturas organizacionales que favorecen el alto rendimiento y la innovación. Esta idea se apoya en investigaciones que muestran cómo estos líderes promueven valores y normas que se alinean con los objetivos de desempeño superior.

A nivel global, el liderazgo transformacional ha demostrado ser efectivo en diversos contextos culturales, sugiriendo su aplicabilidad universal. Kasımoğlu y Ammari (2020) encontraron que las prácticas de liderazgo transformacional son valoradas en diferentes culturas, lo que indica su potencial para mejorar el desempeño laboral a nivel internacional. No obstante, la literatura también ha señalado la importancia de comprender los mecanismos a través de los cuales el liderazgo transformacional afecta el desempeño laboral. Kusumaningrum et al. (2020) sugieren que el liderazgo transformacional influye en la autoeficacia de los seguidores, lo cual, a su vez, puede mejorar su rendimiento. Esta conexión subraya la necesidad de investigaciones cualitativas que profundicen en cómo se desarrolla esta influencia en contextos específicos.

El papel de los contextos organizacionales en la efectividad del liderazgo transformacional también ha sido un área de interés. Lasrado y Kassem (2021) destacaron que el impacto de este estilo de liderazgo puede variar según las características organizacionales, como la estructura y la cultura, sugiriendo que ciertos entornos pueden ser más propicios para su éxito. La era digital ha introducido nuevas dimensiones en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. Asimismo, Schiuma et al. (2022) argumentaron que la capacidad de adaptación y la promoción de la innovación son cada vez más cruciales en líderes transformacionales, dada la rápida evolución de la tecnología y los mercados.

El cuerpo de literatura sobre liderazgo transformacional ha establecido una base teórica sólida que destaca su importancia para el desempeño laboral. Sin embargo, estudios recientes indican la necesidad de una exploración más detallada de los mecanismos y condiciones bajo los cuales este estilo de liderazgo es más efectivo (Bass, 2019). Este trabajo se adentra en estos aspectos inexplorados, utilizando un enfoque cualitativo para aportar una comprensión más profunda de cómo el liderazgo transformacional puede ser optimizado para mejorar el desempeño laboral en diversas organizaciones.

1.3. Planteamiento y delimitación del problema

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente reconocido por su capacidad para influir positivamente en el desempeño laboral, sin embargo, comprender cómo esta influencia se manifiesta en distintos contextos organizacionales sigue siendo un área de estudio en desarrollo. Aunque existen numerosos estudios que exploran esta dinámica, la mayoría se ha centrado en evaluaciones cuantitativas. Si bien estos estudios son fundamentales, existe una oportunidad para profundizar en el análisis mediante la incorporación de enfoques cualitativos que examinen comparativamente distintos casos de estudio. Este enfoque complementario tiene el potencial de enriquecer la comprensión de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, ofreciendo perspectivas más detalladas y contextualizadas.

La necesidad de abordar este tema surge de la urgencia por desarrollar estrategias de liderazgo que respondan efectivamente a los desafíos del entorno laboral contemporáneo. En un contexto globalizado y en constante cambio tecnológico, las organizaciones se enfrentan a retos únicos que demandan un liderazgo capaz de inspirar y motivar a los empleados hacia la excelencia. Una comprensión más profunda de cómo el liderazgo transformacional puede aplicarse eficazmente en variados contextos organizacionales es crucial para aprovechar su potencial en la mejora del desempeño laboral.

Además, el liderazgo transformacional no opera de manera uniforme en todas las organizaciones. Las diferencias en cultura organizacional, estructuras de poder y entornos de trabajo sugieren que la efectividad de este estilo de liderazgo puede variar significativamente de un caso a otro. Un análisis cualitativo que compare estas variaciones proporcionará insights valiosos y específicos, lo que es esencial para formular recomendaciones aplicables y efectivas en diferentes contextos organizacionales.

Este estudio es significativo tanto para el ámbito académico, contribuyendo a llenar vacíos en la literatura sobre liderazgo transformacional, como para el práctico, donde los hallazgos pueden guiar el desarrollo de estrategias de liderazgo más adaptativas y alineadas con las necesidades organizacionales. Proporcionando una comprensión matizada de cómo el liderazgo transformacional puede ser una herramienta clave para fomentar un desempeño laboral sobresaliente, este trabajo tiene el potencial de facilitar la creación de entornos de trabajo que no solo busquen la eficiencia, sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados.

1.4. Justificación

La necesidad de explorar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral surge de la creciente complejidad del entorno empresarial moderno, donde la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar depende en gran medida de la eficacia de sus líderes (Schulze y Pinkow, 2020). Este estudio se justifica por la importancia crítica de identificar y comprender las prácticas de liderazgo que efectivamente impulsan la productividad y la eficiencia, asegurando que las organizaciones no solo sobrevivan sino que también se destaquen en un mercado altamente competitivo.

Además, en un contexto donde el bienestar y el desarrollo de los empleados se están convirtiendo en indicadores clave del éxito organizacional, es esencial examinar cómo el liderazgo transformacional, con su enfoque en la motivación y el crecimiento personal, puede contribuir a crear entornos de trabajo más satisfactorios y productivos (Pradhan y Hati, 2022). Este enfoque enriquece la comprensión de las dinámicas de liderazgo que favorecen tanto el desempeño excepcional como la satisfacción laboral.

La investigación sobre el liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral también es fundamental para el desarrollo de futuros líderes. Proporciona una base de conocimientos prácticos y teóricos que pueden guiar la formación y las estrategias de liderazgo, asegurando que las generaciones venideras de líderes estén equipadas para enfrentar los retos organizacionales con eficacia y sensibilidad hacia las necesidades de sus equipos.

Este estudio aborda la brecha existente en la literatura sobre cómo se manifiesta específicamente el liderazgo transformacional en distintos contextos organizacionales y su efecto tangible en el rendimiento. Al hacerlo, se espera no solo ampliar el cuerpo teórico existente sino también ofrecer insights prácticos para la implementación de prácticas de liderazgo que maximicen el potencial humano y organizacional.

Finalmente, la justificación de este estudio radica en su potencial para impactar positivamente en la práctica del liderazgo transformacional, ofreciendo estrategias basadas en evidencia que promuevan un alto desempeño laboral. Al entender más profundamente cómo el liderazgo transformacional afecta el rendimiento en variadas situaciones, las organizaciones pueden adaptar sus enfoques de liderazgo para fomentar un ambiente de trabajo óptimo, alineado con las metas de crecimiento y desarrollo tanto organizacional como individual.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo general:

Analizar las características relevantes del liderazgo transformacional y la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral.

1.5.2 Objetivos específicos:

- Identificar las características relevantes del liderazgo transformacional
- Identificar los aspectos fundamentales que se evalúan en el desempeño laboral.
- Determinar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

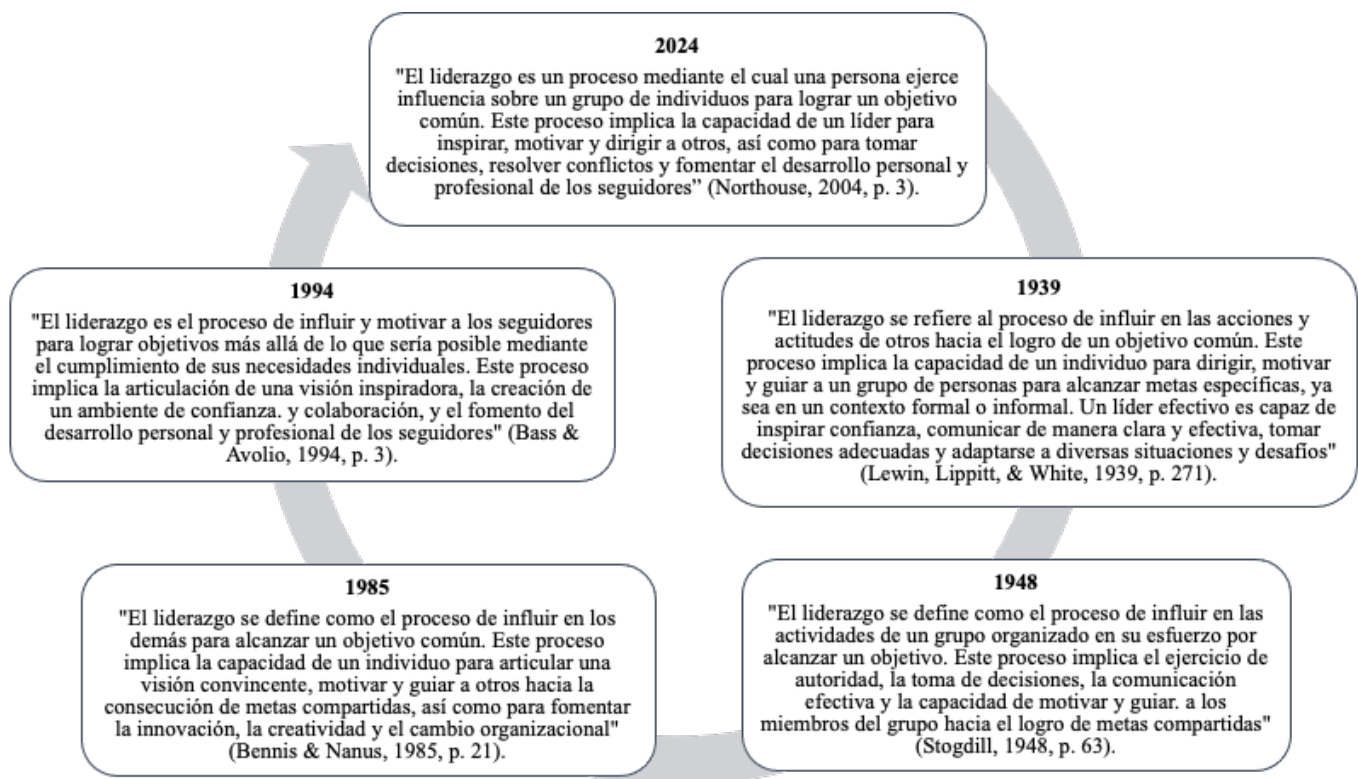
2.1 LIDERAZGO

2.1.1 Definiciones de liderazgo

Después de llevar a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica y un minucioso análisis de las diversas definiciones de liderazgo propuestas por autores destacados, se ha constatado la existencia de una multiplicidad de enfoques y perspectivas. En esta disertación, se ofrece un esquema gráfico ordenado cronológicamente, concebido con el propósito de proporcionar una comprensión más profunda y holística de las distintas concepciones sobre el liderazgo.

Figura 1

Definiciones de liderazgo



Fuente: Northouse, Lewin et al., Stogdill, Bennis & Nanus, Bass & Avolio.

2.1.2 Tipos del liderazgo

Para brindar mayor facilidad de comprensión al lector se presenta un cuadro comparativo de los tipos de liderazgo. En el presente cuadro se destaca las características, ventajas y desventajas organizacionales.

Tabla 1

Tipos de liderazgo

Tipos de Liderazgo	Autor	Principales características	Ventajas	Desventajas
			Organizacionales	
Liderazgo Laissez Faire – Liderazgo Delegativo	(Ridwan et al., 2022).	✓ Los líderes ofrecen poca o ninguna dirección a los miembros de los equipos.	✓ Es efectivo en entornos donde los equipos son altamente calificados, motivados y capaces de trabajar de manera independiente.	Los líderes que no intervienen lo suficiente, pueden provocar confusión.
		✓ Se basa en la confianza en las habilidades y capacidades del equipo para manejar sus propias áreas.	✓ Promueve la libertad de explorar nuevas ideas y enfoque sin una constante supervisión.	Falta de cohesión en el equipo.
		✓ Líder proporciona herramientas y recursos necesarios, pero deja en manos del equipo la gestión de tareas y búsqueda de soluciones innovadoras.	✓ Fomenta la creatividad e innovación.	Disminución de la productividad
Liderazgo Autocrático	(Fransen et al., 2020).	✓ Toma de decisiones centralizada en el líder.	✓ Resolución de situaciones críticas, como crisis o emergencias.	Impacto negativo en el clima laboral y en la satisfacción del equipo.

		<p>✓ Control absoluto sobre procesos y actividades sin solicitar feedback a los miembros del equipo.</p>	<p>✓ Promueve la libertad de explorar nuevas ideas y enfoque sin una constante supervisión.</p>	<p>Limita el desarrollo personal y profesional de los miembros de los equipos.</p>
		<p>✓ Comunicación unidireccional.</p>	<p>✓ Es efectivo, necesario y beneficioso en contextos específicos donde la estructura y la disciplina son primordiales para el éxito organizacional.</p>	<p>Inhibir la creatividad, los colaboradores pueden sentirse menos inclinados a compartir sus ideas por temor.</p>
<p>Liderazgo Democrático</p>	<p>(Hilton et al., 2021).</p>	<p>✓ Es conocido como liderazgo participativo.</p>	<p>✓ Promueve el diálogo abierto, el intercambio equitativo de ideas, perspectivas y conocimientos.</p>	<p>La necesidad de un consenso puede resultar en procesos más lentos, lo cual podría ser una desventaja en situaciones que requieren una respuesta rápida y decisiva.</p>
		<p>✓ Se distingue por la inclusión activa de todos los miembros de un equipo de trabajo.</p>	<p>✓ Gran capacidad para aumentar el sentido de pertenencia y valoración de los procesos para toma de decisiones organizacionales.</p>	<p>Los procesos de inclusión pueden afectar la agilidad operativa.</p>

		<p>✓ Valora la diversidad de opiniones y fomenta un ambiente de trabajo donde todos se sienten valorados y capaces de influir en los resultados organizacionales.</p>	<p>✓ Aprovecha las distintas habilidades blandas y experiencias de los miembros del equipo, fomentando la responsabilidad compartida en el logro de los objetivos.</p>	<p>Se requiere de líderes con fuertes habilidades de comunicación y facilitación, capaces de equilibrar la participación con la necesidad de tomar decisiones efectivas.</p>
<p>Liderazgo Transaccional</p>	<p>(Sofyanty y Ong, 2021).</p>	<p>✓ Enfoque en transacciones o intercambios entre el líder y los colaboradores.</p>	<p>✓ Establece una relación clara entre el esfuerzo y la recompensa.</p>	<p>Al centrarse principalmente en recompensas, puede no fomentar suficientemente la motivación intrínseca o el desarrollo personal y profesional.</p>
		<p>✓ Los líderes establecen objetivos específicos y proporcionan las herramientas y recursos necesarios para alcanzarlos.</p>	<p>✓ Se aplica retroalimentación directa y personalizada a cada miembro del equipo.</p>	<p>Prioriza la adherencia a las normas y procedimientos sobre la exploración de nuevas ideas o métodos.</p>
		<p>✓ Se centra en la claridad de las estructuras organizativas.</p>	<p>✓ El éxito se mide en términos de la eficiencia, en la consecución de objetivos y el mantenimiento del status quo.</p>	<p>Los colaboradores con el fin de cumplir objetivos pueden desarrollar síndrome de Burnout.</p>

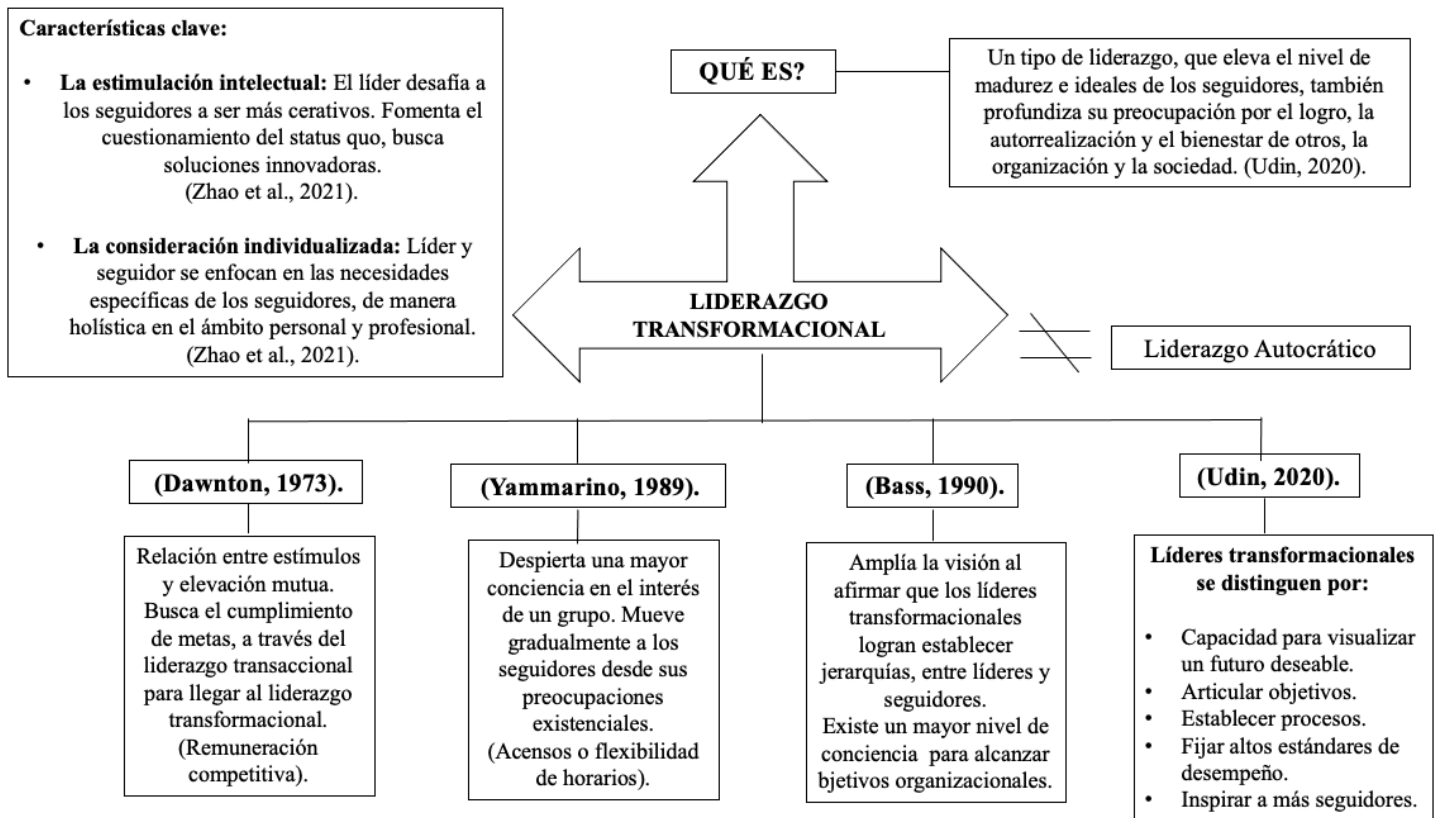
Fuente: Ridwan et al., Fransen et al., Hilton et al., Sofyanty y Ong.

2.2 LIDERARZGO TRANSFORMACIONAL

Con el propósito de mejorar la comprensión del concepto de liderazgo transformacional, se ha elaborado la siguiente representación gráfica, la cual expone la definición de dicho enfoque conforme a las investigaciones de Udin (2020). En la figura que se propone a continuación se indica que el liderazgo transformacional se distingue del enfoque autocrático. Se puede apreciar un cronograma que permite visualizar cómo a lo largo del tiempo diversos autores han aludido al concepto de liderazgo transformacional, evidenciando así la evolución gradual hacia la definición contemporánea que se posee en la actualidad.

Figura 2

Liderazgo Transformacional



Fuente: Zhao, et al., Dawnton, Yammarino, Bass, Udin.

2.2.1 Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Las dimensiones son como un "límite" o "área de trabajo" donde el liderazgo transformacional trabaja para hacer que las cosas cambien, impulsar nuevas ideas y crear un ambiente en el que las personas no solo logran lo que se proponen, sino que también crecen. como personas de manera importante.

A través de la influencia idealizada, la comunicación inspiradora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y el reconocimiento personal, los líderes transformacionales logran una sinergia que impulsa tanto el avance organizacional como el desarrollo individual. A continuación se presenta una figura donde se describen las dimensiones del liderazgo transformacional según (Rafferty y Griffin, 2004).

Tabla 2

Dimensiones de Liderazgo Transformacional

**Influencia
Idealizada**

Constituye la primera dimensión del liderazgo transformacional, donde el líder actúa como una figura carismática que encarna los valores y la visión de la organización. Este tipo de liderazgo se basa en la capacidad de proyectar una imagen inspiradora del futuro, generando admiración, respeto y confianza entre los seguidores. Al establecerse como un modelo a seguir, el líder transformacional no solo articula una visión atractiva y alcanzable, sino que también demuestra con su propio comportamiento cómo los seguidores pueden contribuir a esa visión común. Esta influencia no solo eleva el nivel de aspiraciones de los individuos, sino que también fortalece su compromiso con los objetivos colectivos (Rafferty y Griffin, 2004).

**Comunicación
Inspiradora**

Como segunda dimensión, se centra en el poder de las palabras y los mensajes del líder para motivar y elevar emocionalmente a los seguidores. Utilizando discursos emotivos y apelaciones inspiradoras, el líder transformacional estimula el entusiasmo y la confianza en la capacidad del equipo para superar desafíos y alcanzar metas elevadas. Esta forma de comunicación efectiva es crucial para infundir una sensación de propósito y posibilidad, convenciendo a los seguidores de que sus esfuerzos individuales son esenciales para el éxito colectivo y que juntos pueden superar cualquier obstáculo (Rafferty y Griffin, 2004).

**Estimulación
Intelectual**

Representa la tercera dimensión, destacando la importancia de fomentar un entorno donde la creatividad y la innovación no solo son permitidas, sino activamente incentivadas. A través de esta dimensión, el líder transformacional desafía a los seguidores a cuestionar supuestos existentes, explorar nuevas ideas y buscar soluciones creativas a problemas complejos. Alentando a los seguidores a pensar de manera diferente y a no conformarse con el statu quo, el líder promueve un clima de aprendizaje y desarrollo continuo, donde la generación de conocimiento y la mejora de procesos son una constante (Rafferty y Griffin, 2004).

**Consideración
Individualizada**

Enfatiza el enfoque personalizado del líder hacia el desarrollo de cada seguidor. Reconociendo que cada individuo tiene necesidades, aspiraciones y capacidades únicas; el líder transformacional dedica tiempo y recursos para mentorizar, capacitar y apoyar a los seguidores en su crecimiento personal y profesional. Esta dimensión refleja un compromiso genuino con el bienestar y la realización de los miembros del equipo, adaptando el estilo de liderazgo para maximizar su potencial y asegurando que se sientan valorados y comprendidos (Rafferty y Griffin, 2004).

Reconocimiento Personal

Se centra en la práctica de valorar y recompensar explícitamente los logros y contribuciones de los seguidores. Al celebrar los éxitos y reconocer el esfuerzo, el líder transformacional refuerza la motivación y el compromiso hacia los objetivos compartidos. Este reconocimiento no solo actúa como un refuerzo positivo de comportamientos deseables, sino que también fortalece la relación líder-seguidor, creando un ambiente de aprecio mutuo y respeto. Esta dimensión asegura que los seguidores se sientan apreciados y motivados a continuar esforzándose hacia la excelencia (Rafferty y Griffin, 2004).

Fuente: (Rafferty y Griffin, 2004).

2.2.2 ¿Como desarrollar un líder transformacional?

Un líder transformacional se puede conceptualizar a través de etapas interconectadas, que reflejan tanto la maduración personal, como la habilidad para inspirar y guiar a otros hacia el cambio positivo. Este proceso implica un crecimiento continuo en el carácter, las competencias y la capacidad para influir de manera ética y constructiva en los seguidores y en la cultura organizacional. Para desarrollar un líder transformacional, (Warrick, 2011), sugiere dividir en 5 etapas:

Tabla 3

Etapas para desarrollar un líder transformacional según (Warrick, 2011)

ETAPA 1.

Reconocimiento de la importancia del carácter y la moralidad en el liderazgo.

El liderazgo transformacional surge de interacciones que elevan tanto a líderes como a seguidores a niveles superiores de motivación y moralidad. Esta fase inicial el seguidor enfatiza la introspección y la autoevaluación para identificar y fortalecer las virtudes personales que fundamentan un liderazgo ético y efectivo. (Warrick, 2011)

ETAPA 2.**Adquisición y refinamiento de una visión compartida.**

En esta etapa el líder transformacional y el seguidor tienen un objetivo similar. Impulsada por valores y un propósito más allá de la mera generación de beneficios. El seguidor desarrolla una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional, articulando una ideología con un objetivo estratégico y la cultura organizacional hacia la excelencia. (Warrick, 2011)

ETAPA 3.**El líder transformacional trabaja en la modelación y comunicación de esta visión y valores a través de prácticas que inspiran y motivan a los seguidores.**

Implica el desarrollo de habilidades comunicativas que permitan transmitir mensajes inspiradores y movilizar emocional e intelectualmente al seguidor a la realización de la visión compartida. (Warrick, 2011)

ETAPA 4.**Estimulación intelectual de los seguidores**

Se desafía a pensar críticamente, a ser creativos y a buscar soluciones innovadoras a problemas complejos. El líder transformacional fomenta un entorno donde se valoran la curiosidad y la experimentación, promoviendo el aprendizaje continuo y el desarrollo de nuevas competencias. (Warrick, 2011)

ETAPA 5.**La consideración individualizada es congruente con el objetivo estratégico.**

El líder transformacional se dedica a entender y apoyar las necesidades de desarrollo individual de los seguidores. A través de la mentoría, el coaching y el reconocimiento de logros, el líder fomenta un ambiente de respeto organizacional, compromiso laboral y realización personal. (Warrick, 2011)

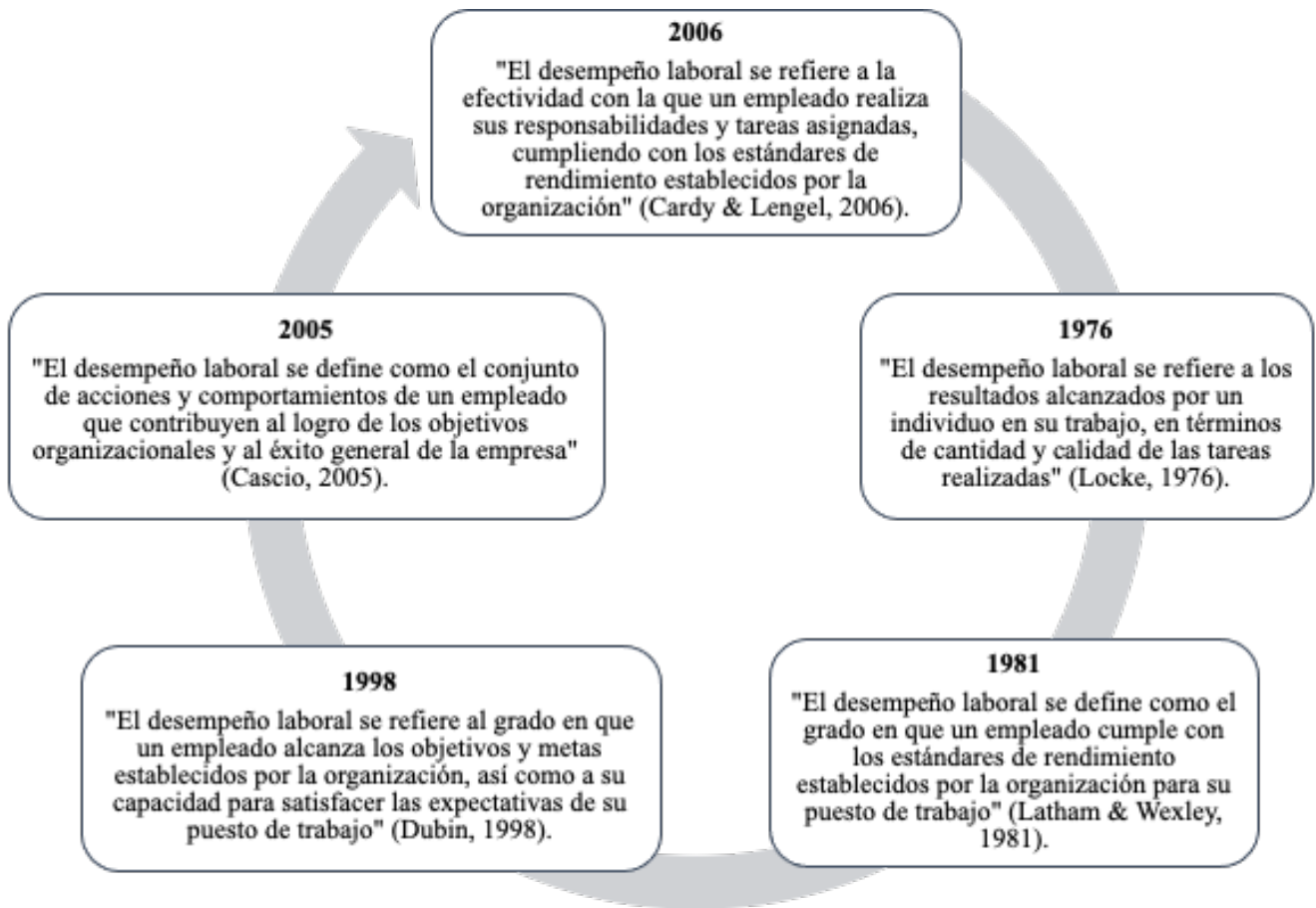
Fuente: (Warrick, 2011).

2.3 DESEMPEÑO LABORAL

Tras realizar una exhaustiva revisión bibliográfica y un detallado análisis de las múltiples definiciones de liderazgo propuestas por expertos, se ha observado una diversidad de enfoques y perspectivas. En este estudio, se presenta un diagrama cronológico diseñado con el fin de ofrecer una comprensión integral y enriquecedora de las diversas concepciones sobre desempeño laboral.

Figura 3

Definiciones de desempeño laboral



Fuente: Cardy & Lengel, Locke, Latham & Wexley, Dubin, Cascio.

2.3.1 Factores que influyen en el desempeño laboral

Comprender y tener en cuenta los factores que influyen en el desempeño laboral es fundamental para maximizar el potencial de los empleados, promover un clima laboral positivo y productivo, y fomentar la diversidad, la inclusión y el bienestar dentro del ámbito laboral. Para la investigación presente se muestra los factores que influyen en el desempeño laboral, según (Sypniewska, 2014).

Tabla 4

Factores que influyen en el desempeño laboral

Capacidad Cognitiva	La Personalidad	Motivación Intrínseca/Extrínseca	Competencias Específicas del trabajo
<p>Es lapacidad de un empleado para procesar información, resolver problemas y tomar decisiones efectivas. Facilitan el aprendizaje y la aplicación de nuevos conocimientos y habilidades. Este aspecto es especialmente crítico en entornos de trabajo complejos y dinámicos donde la toma de decisiones rápida y precisa es esencial para el éxito organizacional. (Sypniewska, 2014)</p>	<p>Características como la conciencia, la estabilidad emocional, y la apertura a experiencias influyen en cómo los individuos se aproximan a sus responsabilidades laborales y cómo se adaptan a los cambios en el entorno de trabajo. (Sypniewska, 2014)</p>	<p>La motivación intrínseca surge del propio interés del individuo por su trabajo, llevándolo a esforzarse por el logro personal y la satisfacción en sus tareas. La motivación extrínseca, por otro lado, es impulsada por factores externos como el salario, los beneficios, y el reconocimiento. La combinación adecuada de ambas formas de motivación puede impulsar a los empleados a alcanzar expectativas de desempeño. (Sypniewska, 2014)</p>	<p>Incluye tanto el conocimiento técnico como las habilidades blandas. La capacitación y el desarrollo continuo en estas áreas son esenciales para asegurar que los empleados no solo cumplan con los requisitos actuales de su puesto, sino que también estén preparados para cambios tecnológicos y metodológicos. (Sypniewska, 2014)</p>

Fuente: (Sypniewska, 2014).

2.3.2 Tipos de evaluación de desempeño laboral

La matriz siguiente ofrece una visión clara de los distintos tipos de evaluación de desempeño laboral, desde la evaluación de 90 grados, enfocada en la perspectiva del supervisor directo, hasta la evaluación de 360 grados, que recopila feedback de una amplia gama de fuentes. Cada método se detalla en términos de descripción, participantes involucrados, enfoque principal,

ventajas y limitaciones, proporcionando una guía útil para seleccionar el enfoque más adecuado según las necesidades específicas de la organización.

Tabla 5

Tipos de evaluación de desempeño laboral

Tipo de Evaluación	Descripción	Participantes	Enfoque	Ventajas	Limitaciones
90 Grados	Evaluación realizada únicamente por el supervisor directo del empleado.	Supervisor directo	Evaluación directa y clara del rendimiento desde la visión del supervisor.	Simple y directa de implementar.	Puede no capturar completamente la gama de interacciones del empleado.
180 Grados	Incluye evaluaciones tanto del supervisor directo como del propio empleado mediante autoevaluación.	Supervisor directo + Autoevaluación	Fomenta la autoconciencia y responsabilidad personal en el empleado.	Permite identificar discrepancias y áreas de mejora desde una perspectiva más personal.	Puede ser insuficiente para capturar el impacto completo del empleado en la organización.
270 Grados	Incorpora feedback del supervisor, del propio empleado y de compañeros de trabajo seleccionados.	Supervisor directo + Autoevaluación + Colegas	Promueve un entendimiento más completo del desempeño del empleado en el equipo.	Facilita la identificación de habilidades interpersonales y capacidad de trabajo en equipo.	Requiere más tiempo y recursos para analizar el feedback de múltiples fuentes.
360 Grados	Incluye feedback de supervisores, colegas, subordinados directos y, en algunos casos, clientes o socios externos.	Supervisor + Colegas + Subordinados + Clientes/Socios	Ofrece una visión holística del desempeño cubriendo todas las facetas del rol del empleado.	Proporciona insights más equilibrados y detallados sobre el desempeño y las áreas de mejora.	Requiere una implementación cuidadosa y puede ser intensivo en recursos.

Fuente: (Shaout y Yousif, 2014).

La selección del tipo de evaluación de desempeño laboral es crucial para entender y mejorar el rendimiento de los empleados dentro de una organización. La evaluación de 90 grados, siendo la más simple y directa, ofrece una perspectiva clara del desempeño desde el punto de vista del supervisor directo, lo que puede ser eficaz para roles con tareas y responsabilidades claramente definidas. Sin embargo, este enfoque puede no ser suficiente para capturar la interacción completa del empleado con otros colegas o su impacto en la organización, lo que limita su aplicación en entornos de trabajo más colaborativos e interdependientes.

Por otro lado, las evaluaciones de 180 y 270 grados buscan ampliar esta perspectiva al incluir la autoevaluación del empleado y el feedback de los colegas, respectivamente. Estos métodos fomentan la autoconciencia y el desarrollo personal, además de promover un entendimiento más completo del desempeño en el contexto de equipo. Sin embargo, aunque mejoran la evaluación al incluir más fuentes de feedback, también introducen la necesidad de mayores recursos y tiempo para su implementación y análisis, lo que puede ser un desafío para algunas organizaciones.

La evaluación de 360 grados se destaca como la más completa, proporcionando una visión holística del desempeño del empleado al incluir feedback de una amplia gama de fuentes, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y, en algunos casos, clientes o socios externos. Este enfoque permite identificar con mayor precisión las áreas de fortaleza y mejora, fomentando el desarrollo profesional integral del empleado. No obstante, su éxito depende de una implementación cuidadosa y un análisis objetivo, lo que requiere una inversión significativa en términos de tiempo y recursos, pero el retorno en términos de insights detallados y desarrollo del empleado puede justificar esta inversión.

2.3.3 Instrumentos de evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es un componente clave en la gestión del talento dentro de las organizaciones, ofreciendo una visión integral del rendimiento de los empleados y facilitando el desarrollo profesional continuo. Existen diversos instrumentos de evaluación, cada uno con sus propias características, ventajas, desventajas e indicadores específicos, diseñados para adaptarse a las necesidades únicas de cada organización y situación laboral. A continuación, se presenta una matriz que detalla algunos de los instrumentos de evaluación del desempeño laboral

más utilizados, ofreciendo una comparación directa de sus características para facilitar la selección del método más adecuado según el contexto organizacional.

Tabla 6

Instrumentos de evaluación del desempeño laboral

Instrumentos de Evaluación	Descripción	Ventajas	Desventajas	Indicador
ESCALAS GRÁFICAS	Utiliza factores de evaluación definidos y graduados para calificar el desempeño.	Fácil comprensión y aplicación. Visión integrada y resumida.	Flexibilidad limitada. Generaliza resultados.	Puntuación por factor evaluado (ej. calidad de trabajo, puntualidad).
ELECCIÓN FORZADA	Evalúa mediante la selección de frases descriptivas de desempeño individual.	Reduce distorsiones del evaluador. Simple de aplicar.	Complejo en su implementación. No permite retroalimentación.	Puntuación asignada a cada elección forzada seleccionada.
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	Se basa en entrevistas entre un especialista en evaluación y el superior inmediato.	Evaluación profunda e imparcial. Aumenta la confiabilidad.	Costoso y puede incurrir en controversias.	Calificaciones en escalas de desempeño basadas en análisis de situaciones específicas.
INCIDENTES CRÍTICOS	Se enfoca en hechos excepcionalmente positivos o negativos del desempeño.	Rápido y fácil de aplicar. Sirve de ejemplo.	Puede causar conflictos y frustración entre empleados.	Listado de incidentes críticos positivos y negativos registrados.
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	Los empleados establecen y siguen sus propios objetivos.	Fomenta el compromiso personal. Claridad en funciones asignadas.	Puede llevar al establecimiento de metas inalcanzables. Requiere seguimiento constante.	Cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Fuente: (Chiavenato, 2007).

Los instrumentos de evaluación del desempeño laboral desempeñan un papel crucial en la gestión del talento dentro de las organizaciones, proporcionando datos fundamentales para el desarrollo de estrategias de mejora continua y capacitación. Las escalas gráficas, por su parte, se destacan por su facilidad de uso y aplicación, permitiendo a los evaluadores una forma sencilla de calificar el desempeño de los empleados en diferentes factores. Sin embargo, su limitada flexibilidad y tendencia a generalizar los resultados pueden no captar la complejidad del rendimiento individual, lo que subraya la importancia de combinar este método con otros para obtener una comprensión más matizada del desempeño.

Por otro lado, el método de elección forzada y la investigación de campo ofrecen alternativas para mitigar las distorsiones subjetivas del evaluador, aunque cada uno presenta desafíos propios. Mientras que la elección forzada simplifica la tarea del evaluador al reducir las distorsiones, su implementación puede resultar compleja y carece de un mecanismo para proporcionar retroalimentación específica a los empleados. La investigación de campo, aunque ofrece una evaluación más profunda e imparcial, puede ser costosa y generar controversias, lo que destaca la necesidad de un equilibrio entre precisión y practicidad en la evaluación del desempeño.

Finalmente, los métodos de incidentes críticos y la administración por objetivos abordan la evaluación del desempeño desde perspectivas orientadas a resultados y objetivos específicos. Mientras que los incidentes críticos se centran en acontecimientos específicamente notables, ya sean positivos o negativos, y pueden servir como poderosos catalizadores para el cambio y el aprendizaje organizacional, la administración por objetivos implica directamente a los empleados en el proceso de establecimiento de metas, fomentando la responsabilidad y el compromiso. No obstante, ambos métodos requieren una cuidadosa implementación y seguimiento para maximizar su efectividad y minimizar potenciales desventajas, como el riesgo de conflictos o la fijación de metas poco realistas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La metodología cualitativa empleada en este estudio se centra en el análisis de tres casos de estudio para evaluar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral. Este enfoque permite una inmersión profunda en las experiencias individuales y colectivas, destacando las interacciones dinámicas entre líderes y empleados. A través de la observación detallada y el análisis de documentos, se busca comprender cómo el liderazgo transformacional se manifiesta en prácticas específicas y cuál es su impacto en el ambiente laboral y los resultados organizacionales.

El uso de casos de estudio proporciona una plataforma para explorar las variaciones en la aplicación del liderazgo transformacional y su efectividad en distintos contextos organizacionales. Esta aproximación posibilita la identificación de patrones comunes y diferencias significativas en cómo este estilo de liderazgo puede fomentar un mayor desempeño laboral, permitiendo una comparación rica y detallada entre los casos. La elección de un diseño cualitativo refleja el objetivo de capturar la complejidad de las relaciones de liderazgo y su influencia en el desempeño, más allá de lo que los métodos cuantitativos pueden revelar.

Finalmente, esta metodología subraya la importancia de entender el liderazgo transformacional desde una perspectiva holística y contextualizada. Al analizar específicamente cómo se desarrolla y se percibe este liderazgo en el día a día, se generan insights valiosos para la teoría y la práctica del manejo de recursos humanos. Este enfoque no solo enriquece la comprensión académica del liderazgo transformacional sino que también orienta la formulación de estrategias prácticas para optimizar el desempeño laboral en diferentes entornos organizacionales.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance de este proyecto se define como descriptivo, centrado en examinar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral a través del análisis de tres casos de estudio. Este enfoque permite una observación minuciosa de las prácticas de liderazgo transformacional y su efectividad en diferentes contextos organizacionales, sin la intención de probar hipótesis específicas, sino más bien de describir fenómenos y relaciones. Se busca

proporcionar una comprensión detallada de cómo los líderes transformacionales influyen en la motivación, el compromiso y, en última instancia, en el rendimiento de sus equipos.

Al adoptar un alcance descriptivo, la investigación se enfoca en identificar las estrategias de liderazgo que contribuyen a un alto desempeño laboral, así como en destacar las variaciones en la aplicación y los resultados del liderazgo transformacional en distintos entornos. Este análisis detallado permite la identificación de patrones comunes y diferencias clave entre los casos, enriqueciendo la comprensión de los mecanismos subyacentes que vinculan el liderazgo transformacional con los resultados de desempeño.

Al delinear el alcance de esta manera, se establece una base sólida para futuras investigaciones que puedan explorar en profundidad los aspectos cualitativos de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, ofreciendo a su vez recomendaciones prácticas para líderes y organizaciones que buscan mejorar su eficacia a través de prácticas de liderazgo efectivas.

3.3 Diseño de investigación

El diseño de esta investigación se caracteriza por ser no experimental y transaccional, lo que implica un enfoque observacional donde no se manipulan variables ni se asignan sujetos a grupos de manera aleatoria. En su lugar, se recopilan datos en un solo punto en el tiempo para analizar y describir las características y comportamientos existentes relacionados con el liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral. Este enfoque permite capturar una imagen precisa de las dinámicas actuales dentro de diferentes contextos organizacionales sin intervenir o alterar el entorno natural en el que se desarrollan.

Al adoptar un diseño transaccional, la investigación se centra en recoger información del tipo sección cruzada, lo que facilita la comparación directa entre los diferentes casos de estudio seleccionados. Este método es particularmente útil para identificar patrones, tendencias y posibles correlaciones dentro de las prácticas de liderazgo transformacional y su influencia en el desempeño de los empleados. A través de este diseño, se busca comprender mejor cómo se manifiesta el liderazgo transformacional en el momento actual dentro de las organizaciones estudiadas y cómo este se relaciona con los niveles de desempeño laboral observados.

El enfoque no experimental y transaccional es adecuado para los objetivos de esta investigación, ya que proporciona la flexibilidad necesaria para explorar en profundidad las experiencias y percepciones de líderes y empleados en su contexto real. Al evitar la manipulación de variables, este diseño asegura que los hallazgos sean representativos de las condiciones naturales y genuinas de las organizaciones analizadas, ofreciendo insights valiosos y aplicables para la práctica del liderazgo transformacional y la gestión del desempeño en diversos entornos laborales.

3.4 Recolección de información

Para la recolección de información, se emplearán principalmente fuentes primarias a través de una exhaustiva revisión bibliográfica. Este enfoque garantiza la obtención de datos directos y relevantes que sustenten de manera efectiva el análisis del impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral. La revisión bibliográfica abarcará una amplia gama de materiales, incluyendo artículos de revistas académicas, libros, estudios de caso, informes de investigación y tesis doctorales, que proporcionen evidencia empírica y teórica sobre el tema en cuestión.

El uso de fuentes primarias asegura la relevancia y actualidad de la información recogida, permitiendo una comprensión profunda y actualizada de las teorías y prácticas del liderazgo transformacional y su influencia en distintos contextos organizacionales. Este proceso de recolección se realizará de manera sistemática, empleando bases de datos académicas y bibliotecas digitales reconocidas, para acceder a estudios publicados por expertos en el campo del liderazgo y la gestión de recursos humanos.

Además, se adoptará un enfoque crítico en la selección y análisis de la bibliografía, evaluando la calidad, relevancia y contribución de cada fuente a los objetivos de investigación. Esto incluye la identificación de patrones, teorías emergentes y discrepancias dentro de la literatura existente, lo que facilitará el desarrollo de una discusión analítica y la generación de nuevas perspectivas sobre la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. La estrategia de recolección de información está diseñada para construir una base sólida que respalde el análisis y las conclusiones del proyecto de disertación, contribuyendo significativamente al entendimiento académico y práctico del liderazgo transformacional.

3.5 Variables

La investigación sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral se articula en torno a dos variables principales. Estas variables son:

Variable Independiente: Liderazgo Transformacional.

Definición: El liderazgo transformacional se identifica como la capacidad de un líder para influir, motivar e inspirar a los seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización, promoviendo cambios significativos en la percepción y motivación hacia el trabajo. Esta variable se medirá a través de las características y comportamientos asociados con el liderazgo transformacional, incluyendo la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la influencia idealizada.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

Definición: El desempeño laboral se refiere a la eficacia con la que los empleados realizan las tareas asignadas y alcanzan los objetivos establecidos por la organización. Esta variable engloba tanto los resultados cuantitativos (productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de objetivos) como cualitativos (creatividad, iniciativa, colaboración) del desempeño de los empleados en sus roles laborales.

La identificación precisa de estas variables y su interrelación será crucial para el análisis detallado de los casos de estudio y para la generación de hallazgos que aporten valor tanto a la teoría como a la práctica del liderazgo en el ámbito laboral.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Casos de estudio que relacionan el liderazgo transformacional y el desempeño laboral

La matriz de análisis de casos presenta una comparación detallada entre tres estudios significativos que investigan el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, cada uno en un contexto organizacional único: el Colegio Federal de Educación en Zaria, Nigeria; la Universidad de Jordania en Amán, Jordania; y PT. Kereta Api Indonesia en, Indonesia. Esta matriz sintetiza información clave de cada caso, incluyendo autores, año de publicación, contexto geográfico, población estudiada, y una descripción breve del estudio. Además, se exploran los modelos conceptuales empleados para entender el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, la metodología utilizada y los resultados clave obtenidos. A través de este análisis, se busca proporcionar una visión global de cómo el liderazgo transformacional impacta en diferentes entornos laborales y culturales, destacando tanto similitudes como diferencias en los hallazgos de cada estudio.

4.1.1 Descripción de los casos de estudio

Tabla 7

Descripción de los casos de estudio

DESCRIPCIÓN	CASO 1	CASO 2	CASO 3
NOMBRE	Colegio Federal de Educación, Zaria, Nigeria	Universidad de Jordania	PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
AUTOR	Musa et al. (2019)	Alsayyed et al. (2020)	Bastari et al. (2020)
AÑO	2019	2020	2020
CONTEXTO GEOGRÁFICO	Zaria, Nigeria	Amán, Jordania	Surabaya, Indonesia
POBLACIÓN	Empleados del Colegio Federal de Educación, enfocándose en cómo las prácticas de liderazgo afectan su rendimiento.	Empleados administrativos de la Universidad de Jordania, evaluando el impacto del liderazgo transformacional en el ambiente universitario.	285 empleados de la empresa Kereta Api Indonesia, con un enfoque en la relación entre liderazgo transformacional,

motivación y
rendimiento laboral.

BREVE DESCRIPCIÓN	El estudio analiza la influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento de los empleados, destacando la falta de trato equitativo y participación en decisiones como problemas clave.	Investiga el liderazgo transformacional como un factor clave para el rendimiento y desarrollo institucional, destacando su prestigio y crecimiento académico.	Examina cómo el liderazgo transformacional afecta el desempeño de los empleados, considerando la motivación laboral como una variable intermedia crucial.
MODELO CONCEPTUAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Se centra en los cuatro pilares esenciales del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual, y cómo estos contribuyen al rendimiento laboral.	Define el liderazgo transformacional a través de la influencia carismática, consideración individualizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual, y su impacto en el desempeño organizacional.	Aborda el liderazgo transformacional evaluando la capacidad y potencial de los empleados, incluyendo la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.
MODELO CONCEPTUAL DESEMPEÑO LABORAL	Propone una relación positiva directa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral, mejorando la confianza, compromiso y motivación.	Examina el desempeño organizacional como resultado del liderazgo transformacional, mejorando la efectividad del líder, la productividad y la satisfacción laboral.	Analiza cómo el liderazgo transformacional afecta directa e indirectamente el desempeño laboral a través de la motivación del empleado, mejorando la calidad y contribución al trabajo.
METODOLOGÍA	Utiliza análisis inferencial con técnicas de regresión y software SPSS para evaluar la relación entre liderazgo	Adopta un enfoque cuantitativo con cuestionarios y análisis de regresión para medir el impacto del liderazgo transformacional en el	Emplea path analysis para investigar los efectos directos e indirectos del liderazgo transformacional en el desempeño laboral,

	transformacional y rendimiento laboral.	desempeño organizacional.	utilizando cuestionarios distribuidos directamente y a través de Google form.
¿QUÉ RESULTADOS CLAVE SE PRESENTAN?	El liderazgo transformacional tiene un efecto significativo en el desempeño laboral. La investigación destaca la importancia de la participación y el desarrollo de los empleados en la toma de decisiones.	Revela que la estimulación intelectual y el liderazgo idealizado tienen impactos significativos en el desempeño organizacional, mientras que la motivación inspiradora y la consideración individualizada no mostraron efectos significativos.	Demuestra que el liderazgo transformacional afecta significativamente el desempeño laboral y la motivación de los empleados, con la motivación actuando como un mediador significativo en esta relación.

Fuente: Musa et al., Alsayyed et al., Bastari et al.

La descripción de los casos seleccionados proporciona una perspectiva sobre la dinámica del liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en distintos contextos geográficos y organizacionales. A través de estos estudios, se observa cómo el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar, motivar y fomentar el desarrollo personal y profesional, desempeña un papel crucial en la mejora del desempeño de los empleados organizacional.

4.1.2 Análisis comparativo de los casos de estudio

Tabla 8

Análisis comparativo de los casos de estudio

ASPECTO	CASO 1: COLEGIO FEDERAL DE EDUCACIÓN, ZARIA, NIGERIA	CASO 2: UNIVERSIDAD DE JORDANIA	CASO 3: PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)
¿CÓMO SE EVIDENCIA EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL?	A través de la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual, enfocándose en mejorar el rendimiento laboral a través de un trato equitativo y la participación en decisiones.	Mediante la influencia carismática y la consideración individualizada para inspirar y motivar a los empleados, fomentando la innovación y orientando hacia metas a largo plazo.	Evaluando la capacidad y potencial de los empleados para expandir sus responsabilidades y autoridad, incluyendo la influencia idealizada y la motivación inspiradora como clave para el desarrollo personal.
¿CÓMO SE EVIDENCIA EL DESEMPEÑO LABORAL?	Mejora en la confianza, compromiso y motivación de los empleados, resultando en un rendimiento laboral mejorado.	A través de la mejora de la efectividad del líder, la productividad y la satisfacción laboral, destacando la estimulación intelectual y el liderazgo idealizado.	Directa e indirectamente a través de la motivación del empleado, mejorando la calidad del trabajo y la contribución al rendimiento laboral.
APLICACIONES PRÁCTICAS	Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y el desarrollo personal para mejorar el rendimiento.	Promover un entorno que estimule la creatividad y el pensamiento innovador, así como modelar una visión inspiradora para mejorar el desempeño organizacional.	Fomentar la motivación laboral como mediador significativo entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, incentivando la creatividad y

responsabilidad en el trabajo.

CONCLUSIONES	El liderazgo transformacional mejora significativamente el rendimiento laboral a través de la participación y el desarrollo de los empleados.	La estimulación intelectual y el liderazgo idealizado tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional, mientras que otras dimensiones no muestran efectos significativos.	El liderazgo transformacional afecta positivamente el desempeño laboral y la motivación de los empleados, siendo la motivación un mediador clave en esta relación.
---------------------	---	--	--

Fuente: Musa et al., Alsayyed et al., Bastari et al.

Los tres casos coinciden en la fundamental influencia positiva del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, aunque difieren en los aspectos específicos que destacan como más relevantes en su contexto particular. Mientras que en Nigeria la participación y el desarrollo personal se ven como claves, en Jordania la estimulación intelectual y el liderazgo idealizado sobresalen, y en Indonesia, la motivación del empleado emerge como un mediador crucial. Estas diferencias subrayan la necesidad de adaptar las estrategias de liderazgo transformacional a las características únicas de cada organización y contexto cultural para maximizar su efectividad.

Este análisis comparativo ilustra la versatilidad y potencia del liderazgo transformacional para mejorar el desempeño laboral, pero también resalta la importancia de considerar las variables contextuales y mediadoras para su aplicación exitosa. Las lecciones aprendidas de estos estudios ofrecen valiosas perspectivas para líderes y gestores que buscan adoptar o adaptar el liderazgo transformacional en sus propias organizaciones.

CONCLUSIONES

Como principal conclusión cabe mencionar que el análisis cualitativo de los tres casos mencionados en este proyecto de disertación, en contextos geográficos y académicos variados, ha proporcionado una comprensión sobre cómo el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación inspiradora, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la influencia idealizada, impacta positivamente en el desempeño de los empleados. El presente trabajo permite concluir que, independientemente del entorno organizacional, el liderazgo transformacional es importante para fomentar un ambiente laboral sano para los colaboradores, promueve la motivación, compromiso y genera un desempeño laboral óptimo.

Adicional, se concluye que, la investigación llevada a cabo en este proyecto de tesis revela la diversidad de enfoques y perspectivas que diversos autores han aportado al estudio del liderazgo a lo largo del tiempo. Aunque han surgido distintos tipos y dimensiones, todos convergen en un propósito común, que es que el liderazgo proporciona dirección, motivación, facilita la toma de decisiones, ayuda a resolver conflictos y fomenta el desarrollo del talento, para impulsar el crecimiento organizacional.

Asimismo, otra conclusión se encuentra en que el liderazgo transformacional, en contraposición al liderazgo tradicional, se destaca por su compromiso con el reconocimiento de las necesidades individuales y personales de los colaboradores. Su objetivo trasciende los límites comerciales, y su principal objetivo es inspirar y empoderar a los empleados para alcanzar su máximo potencial y contribuir así al éxito sostenido de la organización.

Se subraya como conclusión, la importancia de reconocer y desarrollar líderes transformacionales, dada su influencia directa en el desempeño laboral de los empleados. Es vital considerar tanto los factores intrínsecos como extrínsecos que influyen en dicho desempeño, así como implementar los diversos tipos de evaluación del desempeño laboral para promover la sinergia entre los empleados y la organización.

Los instrumentos de evaluación del desempeño, tienen un papel crucial al proporcionar una evaluación objetiva de los resultados del trabajo de los empleados, permitiendo así ajustes y mejoras necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. En última instancia, se concluye que el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el desempeño laboral de los empleados, independientemente del contexto organizacional, ya sea en instituciones educativas o en cualquier giro de negocio empresarial.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos y conclusiones de este trabajo de disertación sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, las recomendaciones se dirigen a líderes, gestores de recursos humanos y académicos interesados en optimizar las prácticas de liderazgo y gestión dentro de sus organizaciones.

Se recomienda fomentar el desarrollo interno de los líderes tradicionales a líderes transformacionales, para ello, se recomienda una revisión detallada de las etapas propuestas por Warrick (2021) para el desarrollo de líderes transformacionales. Al proporcionar a los líderes las herramientas y habilidades necesarias para inspirar, motivar y comprometer a sus equipos, las organizaciones pueden cultivar una cultura laboral que fomente el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

Adicional, es recomendable, promover la participación y el empoderamiento de los empleados, ya que es fundamental que los líderes fomenten un ambiente de trabajo inclusivo y participativo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados. Esto implica brindar oportunidades para la toma de decisiones compartidas, reconocer y recompensar el esfuerzo y la contribución de los empleados, y crear canales abiertos de comunicación donde se pueda expresar libremente ideas y preocupaciones. Al empoderar a los empleados y darles un sentido de propiedad sobre su trabajo, los líderes pueden fortalecer el compromiso y la motivación de sus equipos, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño laboral y resultados organizacionales.

Asimismo, se sugiere incorporar prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos, en vista de que las organizaciones deben revisar y actualizar sus prácticas de gestión de recursos humanos para alinearlas con los principios del liderazgo transformacional. Esto puede incluir la revisión de políticas de evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y reconocimiento, y procesos de desarrollo profesional para garantizar que estén diseñados para fomentar la autonomía, el aprendizaje continuo y el crecimiento personal. Es importante promover una cultura de retroalimentación constructivo y desarrollo individualizado que ayude a los empleados a alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa para el éxito de la organización.

Sumado a eso, es recomendable facilitar un ambiente de trabajo inspirador y colaborativo, puesto que los líderes deben crear un entorno laboral que fomente la creatividad, la innovación y la colaboración entre los miembros del equipo. Esto implica establecer metas claras y desafiantes que inspiren a los empleados a superarse a sí mismos, así como fomentar la diversidad de pensamiento y la aceptación de ideas nuevas y diferentes. Al promover una cultura de confianza, respeto y apertura, los líderes pueden crear las condiciones óptimas para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con su trabajo, lo que se traduce en un mayor rendimiento laboral y resultados organizacionales positivos.

Finalmente, en el presente proyecto de disertación se recomienda invertir en investigación y desarrollo continuo, debido a que es fundamental que las organizaciones continúen invirtiendo en investigación y desarrollo para mejorar la comprensión y aplicación del liderazgo transformacional en el contexto laboral actual. Esto puede implicar la realización de estudios comparativos para evaluar la efectividad de diferentes enfoques de liderazgo, así como la colaboración con académicos y expertos en el campo para identificar nuevas tendencias y mejores prácticas. Al mantenerse al tanto de los avances en el campo del liderazgo y la gestión de recursos humanos, las organizaciones pueden adaptarse de manera proactiva a los cambios en el entorno laboral y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alsayed, N., Suifan, T., & Sweis, R. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan. *Int. J. Business Excellence*, 20(2).
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (2019). What Is Leadership? *Leadership in Surgery* , 1-10.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformal leadership*. Sage Publications.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Cardy, R. L., & Lengel, R. H. (2006). *Performance management: Concepts, skills, and exercises*. M.E. Sharpe.
- Cascio, W. F. (2005). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos*. México: McGraw-Hill.
- Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., & Chuang, W.-W. (2013). Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 3(3).
- Dubin, R. (1998). The principles of organizational performance. *Organizational Dynamics*, 27(3), 65-77.
- Dung, L., & Hai, P. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management**The South East Asian J*, 14(1).

- Fiorini, R. A., Alvarez-Pereira, C., Jacobs, G., Kiniger-Passigli, D., Zucconi, A., Nešković, N., . . . Cocchiarella, L. (2020). Global Transformative Leadership in the 21st Century: A Science, Engineering, Technology Integrated and Strategic Perspective. *Cadmus*, 4(2), 56-87.
- Fransen, K., Mertens, N., Cotterill, S., Broek, G., & Boen, F. (2020). From Autocracy to Empowerment: Teams with Shared Leadership Perceive their Coaches to be Better Leaders. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(1), 5-27.
- Hilton, S., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 4(7).
- Hutahayan, B. (2020). The mediating role of human capital and management accounting information system in the relationship between innovation strategy and internal process performance and the impact on corporate financial performance. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4).
- Joo, B.-K., & Nam, K.-a. (2019). The effects of transformational leadership, learning goal orientation, and psychological empowerment on career satisfaction. *New Horizons in Adult Education and Human Resource*, 31(3), 47-64.
- Kasımoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4).
- Kovjanic, S., Schuh, S., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Kusumaningrum, G., Haryono, S., & Sri Handari, R. (2020). Employee Performance Optimization Through Transformational Leadership, Procedural Justice, and Training: The Role of Self-Efficacy. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 995-1004.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1).
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1).

- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley.
- Lewin, K. L. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-301.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Musa, Y., Danjuma, S., Alaba, A., Ritonga, R., Muhammad, A., Djajanto, L., & Herawan, T. (2019). An Impact of Transformational Leadership on Employees' Performance: A Case Study in Nigeria. *Advances in Intelligent Systems and Computing* , 672. doi:10.1007/978-981-10-7512-4_70
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications (Northouse, 2004, p. 3).
- Pradhan, R., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ridwan, R., Sudjarwo, S., Sulpakar, S., Hariri, H., Tusianah, R., Isnainy, U., & Rahman, R. (2022). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership on Principal's Self-Efficacy. *Wseas Trans. Adv. Eng. Educ*, 19, 35-51.
- Sofyanty, D., & Ong, D. (2021). Transactional Leadership Style and Perception of Organizational Support as a Determinant of Job Satisfaction. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(5), 103-118.
- Shaout, A., & Yousif, M. (2014). Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. *International Journal of Computer and Information Technology* (, 3(5).
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Schulze, J., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space . *Administrative Sciences*, 10(37).
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72.

- Virgiawan, A., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3).
- Warrick, D. (2011). The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11 - 26.
- Xiao, H., & Yu, D. (2020). Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Intellectual Capital and Corporate Character: The Mediating Role of Innovation. *Problems of Sustainable Development*, 15(1), 33-45.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1989). *Multiple levels of analysis investigation of transformational leadership*. State University of New York at Binghamton, Center for Leadership Studies.
- Zhao, N., Fan, D., & Chen, Y. (2021). Understanding the Impact of Transformational Leadership on Project Success: A Meta-Analysis Perspective. *Hindawi*.

ANEXOS

Anexo 1

Caso de estudio 1: Colegio Federal de Educación, Zaria, Nigeria.

Machine Translated by Google

ResearchGate

Consulte detalles, estadísticas y perfiles de autores de esta publicación en <https://www.researchgate.net/publication/323899223>

Un impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados: A Estudio de caso en Nigeria

Capítulo · Marzo 2018
DOI: 10.1007/978-981-10-7512-4_70

CITAS
9

7 autores, entre ellos:



Yusuf Musa
Centro Médico Federal, Katsina
9 PUBLICACIONES 24 CITAS

[VER EL PERFIL](#)



Alaba Ayotunde Fadale
universidad de malaya
24 PUBLICACIONES 1.512 CITACIONES

[VER EL PERFIL](#)

CITAS
4,949



Sani Danjuma
Universidad del Noroeste, Kano
17 PUBLICACIONES 157 CITAS

[VER EL PERFIL](#)



Rajab Rilonge
Universidad Gunadarma
23 PUBLICACIONES 104 CITAS

[VER EL PERFIL](#)

Un impacto del liderazgo transformacional sobre el desempeño de los empleados: un estudio de caso en Nigeria

Yusuf Musa¹ , Sani Danjuma² , Fadele Ayotunde Alaba¹ ,
Rajab Ritonga³ , Abulwafa Muhammad⁴ , Ludfi Djajanto⁵ ,
y Tutut Herawan^{6,7(&)}

¹ Facultad Federal de Educación, Zaria, estado de Kaduna, Nigeria
yusufmusa02@gmail.com, ayotundefadele@yahoo.com Departamento de Ciencias

² de la Computación, Universidad del Noroeste, Kano, Nigeria
sani_danjuma@yahoo.com Universitas

³ Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Yakarta, Indonesia
rajab.ritonga@dsn.moestopo.ac.id Universitas Putra

⁴ Indonesia (YPTK), Padang, Indonesia
abulwafa@upi.ptk.ac.id Politécnico

⁵ Estatal de Malang, Malang, Java Oriental, Indonesia
ludfimg@yahoo.com

⁶ Universitas Teknologi Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia
tutut@uty.ac.id Centro de

⁷ Investigación AMCS, Yogyakarta, Indonesia

Abstracto. El objetivo de este trabajo es determinar en qué medida el liderazgo transformacional tiene impacto en el desempeño del personal en Federal College de Educación, Zaria, Nigeria. El planteamiento del problema en estudio fue afirmación de los empleados ante la falta de rumbo hacia el proceso transformacional de la organización. El estilo de liderazgo y se llevó a cabo una excursión intelectual para revisar literatura relacionada sobre liderazgo transformacional y desempeño. Una encuesta El diseño de la investigación se utilizó como datos primarios y se obtuvo mediante cuestionario y entrevista que se complementó con datos secundarios. El análisis de datos se realizó utilizando SPSS versión 20, y se utilizó la regresión como herramienta para prueba de hipótesis y se encontró que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño del personal en la universidad. El estudio concluye que un liderazgo sólido y viable con consideración individual en el fondo, fomenta la innovación y la creatividad, y se recomendó que La dirección debe adoptar plenamente el papel de liderazgo transformacional con cualidades de liderazgo como ejemplo de conducta, perseverancia, empatía, pragmatismo, visionario, innovador, entrenando, estimulando y valorando a los empleados para mejorar el desempeño del personal.

Palabras clave: Liderazgo transformacional Desempeño de los empleados Impacto Nigeria

1. Introducción

Muchas organizaciones hoy buscan perseguir ciertas metas y objetivos para sostener su existencia y supervivencia y una de las cosas más grandes que es constante en el entorno empresarial es el cambio y el cambio en áreas tales como: estrategias competitivas, reestructuración organizacional, planificación de la gestión estratégica, investigación y desarrollo, desarrollo de recursos humanos. Por tanto, la necesidad del hombre tanto humano como

Se vuelven pertinentes los recursos materiales que sirven como catalizadores para alcanzar las metas organizacionales. La capacidad de ejercer influencia sobre un grupo de personas hacia ciertos objetivos es liderazgo, y se dice que el liderazgo es fundamental para el éxito o el fracaso de cualquier organización, aunque no hay consenso sobre qué tipo de liderazgo se necesita para dirigir una organización, pero una afirmación común es que el liderazgo es el acto de influir en algunos individuos hacia objetivos comunes. El papel que todo directivo debe desempeñar en el lugar de trabajo es el liderazgo. Sin embargo, muchos directivos suelen cometer el error de asumir el cargo de gerente para un líder y que sus subordinados seguir automáticamente sus caprichos y caprichos. En realidad, la posición sólo denota título, no liderazgo. Northouse [1] define el liderazgo como un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común y ser una persona eficaz. líder; El gerente debe ser capaz de influir a su subordinado de manera positiva para alcanzar los objetivos necesarios de la organización. Esto se extiende al concepto de liderazgo transformacional que se relaciona con la habilidad especial que tiene como objetivo lograr cambio, innovación, renovación y revitalización inspirando a las personas mediante la creación y promoción de visiones alcanzables a pesar de la oposición [2]. transformacional

El liderazgo está integrado en la ética, la autenticidad, la construcción de relaciones, el desarrollo personal, la confianza y la subordinación de los intereses propios a los intereses generales de la organización. Las complejidades del cambio en el entorno empresarial actual, las organizaciones, instituciones, etc., pueden ser abrumadoras, independientemente de sus motivos operativos y recursos. Las presiones de la desregulación, la privatización, el cambio fiscal, la renovación social y La globalización ha obligado a la mayoría de las organizaciones a adaptarse a un sistema de liderazgo que inspirará a los empleados hacia el logro de las metas organizacionales. El enfoque del liderazgo transformacional está orientado a hacer que los gerentes se conviertan en líderes excepcionales, es decir, en la capacidad de querer que las personas cambien, mejoren y sean dirigidas como tales.

esto sirve como catalizador para el desempeño de los empleados. Es en esta nota que el

El investigador decide estudiar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño del personal en la Facultad Federal de Educación, Zaria, Nigeria. Los estudiosos han argumentado que

El cambio continuo requiere que los empleados modifiquen no sólo las rutinas laborales sino también las sociales. prácticas (por ejemplo, relaciones con sus gerentes, altos funcionarios y pares). Para hacer frente a

Ante el desafío diario de la adaptación en tiempo real, los empleados retienen selectivamente elementos efectivos de sus rutinas de desempeño y los integran con programas nuevos y más eficientes. unos.

Recientemente, en la Facultad Federal de Educación, ha habido problemas que bordean el eficacia del liderazgo de la universidad a medida que la dirección se embarcaba en la transformación la universidad en todas sus ramificaciones, mientras que los empleados afirmaron que no reciben un trato justo Tratamiento, falta de visión clara del cambio y desarrollo de los empleados, como la formación del personal. y desarrollo y falta de participación de los empleados en la toma de decisiones. El problema

Lo que se considera en este estudio es investigar el impacto del liderazgo transformacional en la institución en el desempeño del personal.

Por lo tanto, en este artículo, determinamos hasta qué punto el liderazgo transformacional tiene impacto en el desempeño del personal en la Facultad Federal de Educación de Zaria, y averiguamos si el ambiente de trabajo es propicio para el desempeño del personal.

El resto de este documento está organizado de la siguiente manera: La Sección 2 presenta el liderazgo y el desempeño transformacional. La sección 3 presenta el método propuesto. La sección 4 presenta los resultados y la discusión. Finalmente, la Secta. 5 presenta conclusiones y recomendaciones.

2 rudimentario

2.1 Concepto de liderazgo transformacional

Se ha escrito mucho sobre liderazgo. Los académicos e investigadores han discutido extensamente sobre liderazgo, estilos de liderazgo, teorías del liderazgo y el liderazgo transformacional no es excepcional. Para utilizar este enfoque en la fuerza laboral, primero hay que entender exactamente qué es el liderazgo transformacional. Sale en [3] afirmó que el liderazgo transformacional brinda una visión y un sentido de misión, infunde orgullo y ganancia, respeto y confianza que aumentan la moral de los seguidores para desempeñarse. Según Northouse en [1], el liderazgo transformacional es la capacidad de lograr que las personas quieran cambiar, mejorar y ser lideradas. Implica evaluar los motivos de los asociados, satisfacer sus necesidades y valorarlos.

Por tanto, un líder transformacional podría hacer que la empresa sea más exitosa valorando a sus asociados. Postuló que hay cuatro factores para el liderazgo transformacional (también conocidos como las "cuatro I"): influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. Cada factor se analiza a continuación.

- La influencia idealizada describe a los gerentes que son modelos ejemplares para los asociados. Los asociados pueden confiar y respetar a los gerentes con influencia idealizada para que tomen buenas decisiones para la organización.
- La motivación inspiradora describe a los gerentes que motivan a los asociados a comprometerse con la visión de la organización. Los gerentes con motivación inspiradora fomentan el espíritu de equipo para alcanzar objetivos de mayores ingresos y crecimiento del mercado para la organización.
- La estimulación intelectual describe a los gerentes que fomentan la innovación y la creatividad desafiando las creencias o puntos de vista normales de un grupo. Los gerentes con estimulación intelectual promueven el pensamiento crítico y la resolución de problemas para mejorar la organización.
- La consideración individual describe a los gerentes que actúan como entrenadores y asesores de los asociados. Los gerentes con consideración individual alientan a los asociados a alcanzar metas que ayuden tanto a los asociados como a la organización.

El liderazgo transformacional eficaz da como resultado desempeños que superan las expectativas organizacionales [1]. Afirmó además que en 39 estudios realizados en EE. UU. se demostró que las personas que exhibían un liderazgo transformacional eran líderes más eficaces y con mejores resultados laborales (desempeño). Esto fue cierto tanto para los líderes de alto como de bajo nivel en los sectores público y privado. Cada uno de los cuatro componentes describe el

características que son valiosas para el proceso de "transformación". Cuando los gerentes son sólidos modelos a seguir, alentadores, innovadores y entrenadores, utilizan las "cuatro I" para ayudar a "transformar" a sus asociados en personas mejores, más productivas y exitosas. En la misma línea, Sale [3] señaló que el liderazgo transformacional ocurre cuando un líder transforma o cambia a sus seguidores de tres (3) maneras importantes que en conjunto dan como resultado que los seguidores confíen en el comportamiento de desempeño del líder que contribuye al logro de las metas organizacionales y a estar motivados. Para desempeñarse en niveles altos, es decir, el líder transformacional incluye la conciencia de los subordinados sobre la importancia de su tarea y la importancia de realizarlas bien, les informa de las necesidades de crecimiento y desarrollo personal y motiva aún más a sus subordinados a trabajar por el bien del mundo, organización y no exclusivamente para su propio beneficio o beneficio personal. Fue más allá y afirmó que los líderes transformacionales son líderes carismáticos que tienen una visión de lo buenas que podrían ser las cosas en una organización en contraste con cómo son actualmente. Los líderes carismáticos comunican claramente la visión a sus seguidores y la emoción y el entusiasmo inducen a sus seguidores a apoyar la visión con entusiasmo. Los líderes transformacionales influyen en sus seguidores estimulándolos intelectualmente a tomar conciencia de los problemas en sus grupos y organizaciones y a verlos desde una nueva perspectiva y, por lo tanto, hacen que los seguidores vean los problemas de manera diferente y sientan cierto grado de responsabilidad por ayudar a resolverlos.

Las investigaciones sobre el liderazgo transformacional determinaron que está relacionado positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los subordinados, así como con el compromiso organizacional. Para reforzar aún más esta afirmación, estos hallazgos se presentan en diferentes entornos de trabajo considerando también muchos otros factores. Como el trabajo de Davenport [4], quien encontró que los empleados con locus de control interno están más comprometidos con la organización; De manera similar, los empleados que siguen a líderes transformacionales también están más comprometidos con sus organizaciones. Mert et al. [5] afirmó que el estilo de liderazgo transformacional afecta positivamente el compromiso organizacional de los seguidores. Tseng y Kang dieron otro hallazgo en [6] y su estudio mostró que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados. Emery y Barker en [7], en su estudio plantearon que el liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con el compromiso organizacional. Lo et al. en [8] afirmó que diferentes ángulos del liderazgo transformacional tienen una relación positiva con el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados. Lee en [9] realizó una investigación para descubrir los efectos del estilo de liderazgo en el compromiso organizacional; Los resultados revelaron que el estilo transformacional de los líderes tiene una relación directa con el nivel de compromiso de los empleados. Ekeland [10] también descubrió que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el compromiso afectivo de los seguidores, ya que aporta un cambio positivo en quienes los siguen. En su mayoría son vigorosos, entusiastas, ardientes y prestan atención al éxito de cada miembro del grupo. Como muestran investigaciones anteriores, el compromiso se ve afectado por la actitud de los empleados, su comportamiento laboral, motivación y desempeño y el liderazgo transformacional están relacionados positivamente con todo esto, lo que mejora el nivel de compromiso tanto a nivel de los empleados como de la organización [11]. Lowe en [12] argumentó que los líderes transformacionales transforman las aspiraciones, identidades, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores de manera que los seguidores puedan alcanzar su máximo potencial. Esto se debe a que se espera que los seguidores de líderes transformacionales se identifiquen con sus líderes y, por lo tanto, tengan mayor

sentimientos de que pueden tener un impacto en su organización a través de mejoras en su empoderamiento psicológico. Esto también confirmó el estudio de Spence Laschinger en [13] que los líderes transformacionales involucran a los seguidores en la visión de un futuro atractivo y los inspiran a comprometerse a lograr ese futuro. Construyen espíritu de equipo a través del entusiasmo, altos estándares morales, integridad y optimismo y brindan significado y desafío al trabajo de sus seguidores, mejorando el nivel de autoeficacia, confianza, significado y autodeterminación de los seguidores. Sin embargo, Erkutlu en [14] encontró que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el compromiso de los empleados, pero cuando la cultura organizacional opera entre el liderazgo transformacional, no influye positivamente en el compromiso organizacional de sus empleados ni en el desempeño. Afolabi et al. en [15] realizó un análisis del estilo de liderazgo transaccional y transformacional y postuló que el liderazgo transaccional, que es un estilo de liderazgo basado en el enfoque del palo y la zanahoria, es más efectivo cuando la organización desea lograr sus metas y objetivos en comparación con el liderazgo transformacional.

Esto está en línea con Franke y Felle en [16], quienes afirmaron que los supervisores desempeñan un papel vital en la mejora del desempeño de los empleados y la satisfacción laboral al lograr los objetivos finales de una organización al darles una nueva dirección de pensamiento, pero, por otro lado, los líderes transformacionales. En algún momento puede explotar a los trabajadores usando su poder para lograr objetivos personales a expensas de la organización. A pesar de estos puntos de vista divergentes sobre el liderazgo transformacional, el investigador ve el liderazgo transformacional como un enfoque mediante el cual los líderes comunican la visión y la misión de la organización inspirando confianza en el subordinado en el logro de su máximo potencial y el de la organización.

2.2 Una descripción general de la productividad/rendimiento

El concepto de productividad o desempeño a menudo se define vagamente y no se comprende bien, aunque es un tema ampliamente discutido. Se han asociado diferentes significados e interpretaciones a su definición. Expertos de todas las obras de la vida lo han mirado desde una perspectiva diferente. Drucker en [17] afirmó que "la productividad a nivel organizacional (productividad organizacional) se relaciona con qué tan bien una organización es capaz de utilizar sus recursos (humanos, materiales y máquinas) a un costo mínimo con gran eficiencia y eficacia. Según Jekelle en [18], "la productividad se relaciona con la calidad de vida laboral, especialmente cuando se define en términos de estándar o producción de trabajo interno individual, incluye comportamientos como baja rotación, ausentismo, quejas, huelgas, actividades sindicales". Drucker en [17] considera la productividad a nivel organizacional, mientras que Jekelle en [18] la evalúa desde el punto de vista de la calidad de vida laboral. La productividad se comprende mejor cuando ambas perspectivas están alineadas. Afirmó que la productividad individual de los empleados trasciende al desempeño organizacional total, lo cual está en conjunto con la visión de [17]. Odu y Chukwura en [19] ven la productividad "como la relación entre la producción de riqueza producida en forma de objetivos y servicios y los insumos de recursos utilizados en dos procesos de producción".

Nwagbo en [20] afirmó que la productividad no es producción ni es rendimiento. ¡Tampoco es resultado o resultado! Estas tres variables son componentes del esfuerzo de productividad pero no son términos equivalentes. Tradicionalmente, la mayoría de la gente asocia la productividad con la producción y la manufactura porque es ahí donde es más visible y mensurable.

Sardana y Vrat en [21] plantean que los términos "rendimiento" y "productividad" se utilizan incorrectamente. Las personas que afirman estar hablando de "productividad" en realidad están analizando la cuestión más general del desempeño. La "productividad" es un concepto bastante específico mientras que el rendimiento incluye muchos más atributos. Odu y Chukwura en [19], Nwagbo en [20] y Sardana y Vrat en [21] tienen disposiciones similares sobre productividad y rendimiento. Odu y Chukwura en [19] lo ven sobre la base de la producción de riqueza producida; Nwagbo en [20] y Sardana y Vrat en [21] se preocupan por la forma en que se malinterpretan los términos "rendimiento" y "productividad". Sostienen que la mayoría de las veces se usan indistintamente en lugar de verse como conceptos totalmente diferentes. También han afirmado que los economistas han apoyado esta visión al definir la productividad como producción por costo laboral, pero esta visión debe cambiarse para incorporar todos los segmentos de la vida laboral. El gobierno, las instituciones de salud, las industrias de servicios educativos y los grupos profesionales también están interesados y preocupados por la productividad. De hecho, la productividad nos afecta a todos como clientes, contribuyentes, ciudadanos y miembros de una organización. Esta visión amplia de la productividad requiere una definición amplia que parece ser satisfactoria por Mali al [considerar](#) la productividad como "la medida de qué tan bien se reúnen los recursos en una organización y se utilizan para lograr un conjunto de resultados".

Según él, la productividad implica alcanzar el mayor nivel de rendimiento con el menor gasto de recursos. Este es simplemente el mejor resultado para la eficiencia y eficacia de las entradas y salidas de los empleados.

2.3 Relación entre liderazgo transformacional y desempeño

El liderazgo y el desempeño transformacionales han ganado una atención considerable por parte de las organizaciones debido a que el tema principal de cada organización es mejorar el desempeño de los empleados. Behery en [23] postuló que existe una relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados como un acto de comunicación organizacional sólido en una forma de fomentar la fuerza laboral al transmitir normas culturales desde un marco organizacional a la forma de vida de un individuo en la organización y al apoyar. El estilo de gerente juega un papel increíble para aumentar el desempeño de los empleados. Además, es más probable que el líder transformacional infunda confianza en los subordinados; esto puede elevar la percepción de los miembros sobre la justicia procesal, lo que a su vez aprovecha la mejora en el desempeño de los empleados. Bass en [24] creó un modelo que describe cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño de los seguidores (ver Fig. 1).

Howell y Hall-Merenda en [25] sugirieron que el liderazgo transformacional desempeñará un papel imperativo en el aumento de la satisfacción laboral, así como el juego de roles para lograr los objetivos de la organización y los actos de los empleados. Walumbwa et al. [26] expresaron que el liderazgo transformacional se correlaciona con las habilidades subordinadas y el valor del trabajo para evaluar el desempeño de los empleados. Capacitan a sus trabajadores, organizan reuniones con sus subordinados y aceptan comentarios de sus subordinados y, al final, se suma el desempeño de los empleados.

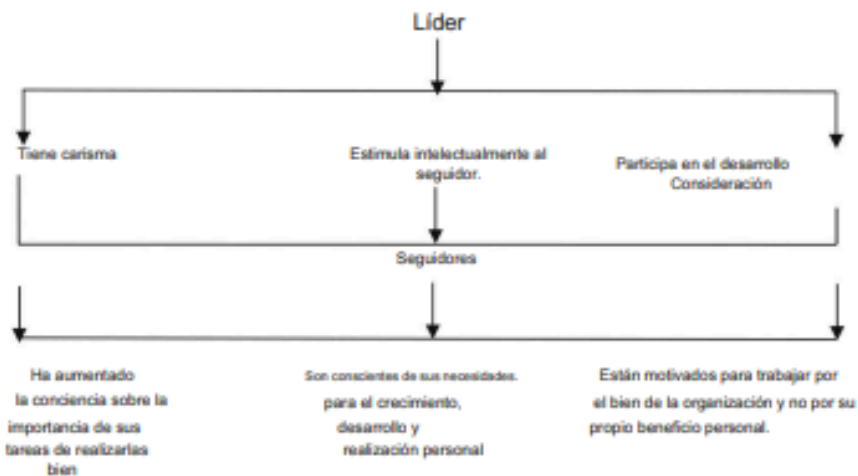


Fig. 1. Liderazgo transformacional [24]

2.4 Marco teórico

El liderazgo transformacional, sin embargo, cubre una amplia gama de aspectos dentro del liderazgo; No existen pasos específicos que un gerente deba seguir para convertirse en un administrador eficaz. Por lo tanto, comprender los conceptos básicos del liderazgo transformacional y las cuatro I (influencia idealizada, motivación inspiradora, capacidad intelectual) estimulación y consideración individual) pueden ayudar al gerente a aplicar este enfoque. Según [1], un líder transformacional tiene las siguientes cualidades:

- Capacita a los seguidores para que hagan lo mejor para la organización;
- Es un fuerte modelo a seguir con altos valores;
- Escucha todos los puntos de vista para desarrollar un espíritu de cooperación;
- Crea una visión, utilizando personas de la organización;
- Actúa como agente de cambio dentro de la organización dando ejemplo de cómo iniciar e implementar cambios;
- Ayuda a la organización ayudando a otros a contribuir a la organización.

Por lo tanto, el liderazgo transformacional es un papel vital para los gerentes efectivos porque La eficacia del líder determina el nivel de éxito de la organización. De acuerdo a Hesselbein et al. en [27], las organizaciones que se toman el tiempo para enseñar liderazgo están lejos por delante de la competencia. Familiarizándose con el liderazgo transformacional enfoque y combinando las cuatro I, los gerentes pueden convertirse en líderes efectivos en el mundo de negocio. En vista de lo anterior, el liderazgo transformacional se puede aplicar en situaciones individuales o grupales. Usando este enfoque, el gerente (líder) y el Los asociados (seguidores) se "transforman" para mejorar el desempeño laboral y ayudar al organización para ser más productiva y exitosa. La teoría de la transformación. postulado por Northouse en [1] sustentará este estudio ya que explica los componentes clave del liderazgo transformacional que afecta el desempeño de los empleados.

3 Método propuesto

Para que cualquier trabajo de investigación sea útil y significativo debe ser analizado e interpretado a la luz de las condiciones bajo las cuales se realizó el estudio. La regresión como herramienta se utilizó para la prueba de hipótesis y la interpretación adecuada de los datos recopilados.

Sin embargo, el análisis de los datos se realizó utilizando SPSS versión 20.

3.1 Presentación y análisis de datos

El propósito de la presentación de datos es analizar los datos recopilados, lo que facilitará la comprensión y explicación adicional de los hallazgos de la investigación. El cuestionario se adoptó a partir de preguntas sobre liderazgo transformacional y preguntas sobre el desempeño de los empleados. Se realizó la prueba alfa de Cronbach para la prueba de confiabilidad y el resultado muestra que el alfa de Cronbach para liderazgo transformacional es (0.637) mientras que para el desempeño del personal es (0.568). Por lo tanto, los dos valores son superiores a 0,4, lo que indica una buena coherencia interna de los ítems de la escala, por lo que se puede confiar en el cuestionario. Se administraron un total de trescientos treinta y dos cuestionarios (332), de los cuales doscientos cuarenta y ocho (248) fueron debidamente completados y devueltos y, para los fines de este estudio bajo revisión, el cuestionario completado del 74,7% sería analizados e interpretados los cuales sirvieron como una buena representación para el estudio.

3.2 Análisis de regresión

La Tabla 1 a continuación presenta los resultados resumidos del modelo.

Tabla 1. Resultados del resumen del modelo

Resumen Modelo							
Modelo	RR	Sq	Ajustado R	Estándar error de el estimado	Cambiar estadísticas		
					cambio de cuadrado r	df1	df2 Sig.
1	0,825 ^a	0,681	0,685	0,2143	0,088	23,823	1 246 0,000

Fuente de salida de SPSS

^aPredicadores: (Constante), TL

El resumen del modelo (ver Tabla 1) muestra el valor de R cuadrado ajustado de 0.685 indica que el 68% del comportamiento de la variable dependiente fue explicado por la variable independiente y el error estándar de la estimación es 0.214, en este caso el coeficiente de La determinación es fuerte porque los valores de R cuadrado están por encima de 0,4, lo que se considera fuerte. Por lo tanto, según este cuadrado R, el liderazgo transformacional apareció como una variable fuerte para predecir el desempeño del personal en FCE, Zaria.

La Tabla 2 muestra el valor p de 0,00, que está muy por debajo del nivel significativo de 0,05 y el estadístico F de 23,823; por lo tanto, el estadístico F es lo suficientemente grande como para que este artículo rechace la hipótesis nula.

Tabla 2. Análisis de resultados de varianza

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	DF	Cuadrado medio	F	Sig.
1	Regresión	6.477	1	6.477	23.823	0,000b
	Residual	66.885	246	0,272		
	Total	73.362	247			

Fuente de salida de SPSS

^aVariable dependiente: SP^bPredictores: (Constante), TL

Tabla 3. Resultados de los coeficientes calculados

Coeficientes						
Modelo		No estandarizado		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	error estándar	Beta		
1	(Constante)	2.793	0.226		4.386	0.000
	TL	0.305	0.063	0,297	1.881	0.000

Fuente de salida de SPSS

^aVariable dependiente: SP

De la Tabla 3, el valor del estadístico t para el liderazgo transformacional es (1,881) y Valor p (0,00) que es menor que el valor crítico de (2,58) con un nivel de significancia del 5%. Por tanto, la hipótesis que afirma que no existe una relación significativa entre Se rechaza el liderazgo transformacional y el desempeño del personal y se rechaza el liderazgo hipótesis aceptada. Esto es consistente con el trabajo de [8, 10] y [12] que no Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la capacidad de los empleados. actuación.

4. Resultados y discusión

En esta sección, presentamos y analizamos los datos recopilados en este estudio, ya que tienden a explorar la evaluación de la estructura organizacional virtual sobre el desempeño de los empleados de algunas empresas de telecomunicaciones seleccionadas.

4.1 Presentación y análisis de datos

El propósito de la presentación de datos es analizar los datos recopilados para facilitar una evaluación exhaustiva. comprensión y explicación adicional de los resultados de la investigación. El cuestionario consta de tres partes, la parte A son los datos personales del empleado, la parte B trata de preguntas sobre organizaciones virtuales, y la parte C trata sobre el desempeño de los empleados. El investigador administró ciento setenta y cinco (175) cuestionarios en consecuencia. de los cuales ciento treinta (130) fueron debidamente cumplimentados y devueltos y para

El propósito de este trabajo de seminario, los cuestionarios completados y devueltos por (96%) forma una buena representación del artículo; en otras palabras, el total de encuestados en este Las preguntas particulares representarán el cien por ciento (100%).

La tabla de regresión (ver Tabla 4) muestra el valor de R cuadrado ajustado de 0,293, indicando que el 29% del comportamiento de la variable dependiente fue explicado por la variable independiente y la estimación del error estándar es 0.506. Por lo tanto, siguiendo la R cuadrado, se puede afirmar que la estructura de organización virtual parece una variable débil para predecir el desempeño de los empleados en telecomunicaciones en Kaduna. Además, el El estadístico F del modelo en 54,451 es ajustado ya que su región aceptable oscila entre 1,96 y Arriba, la señal que indicó la bondad de los datos realmente encaja. El valor p de 0,00 está por debajo del nivel significativo de 0,05, y el estadístico F de 54,451 es lo suficientemente grande como para la hipótesis nula que afirmaba que la estructura de organización virtual no tiene efectos significativos. Se rechaza el efecto sobre el desempeño de los empleados y se acepta la hipótesis alternativa. La estructura de organización virtual tiene un efecto significativo en el desempeño de los empleados.

Tabla 4. Resultado del análisis de regresión

Relación de hipótesis	Beta	Error estándar	Valor t	Valor p	Decisión
ho1	0,546	0,506	7,379	0,000	Rechazado
La estructura no tiene importancia.					
Efecto sobre los empleados					
Actuación					
Alfa de Cronbach					
VO	0,88				
PE	0,91				
R	0,546				
R2	0,298				
F	54,451				
Signif	0,00				

Nota N = 135 variable dependiente (desempeño de los empleados) $p < 0,005^{**}$

5 Conclusión y recomendación

Este estudio concluyó que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se visionario, innovador que considera y motiva a los empleados a comprometerse con la visión de la organización estimulándolos intelectualmente para lograr sus objetivos y los de la organización. Finalmente, de los datos analizados e interpretados se desprende claramente que Un liderazgo sólido y viable que tenga en cuenta la consideración individual fomenta la innovación y la creatividad, a su vez estimulará a los empleados a mejorar su desempeño. hacia el logro de sus objetivos y los de la organización. Basado en los hallazgos mencionado anteriormente, se deben implementar las siguientes recomendaciones para mejorar Desempeño de los empleados en la Facultad Federal de Educación.

- La dirección debe adoptar plenamente el papel de liderazgo transformacional con cualidades de liderazgo como ejemplo de conducta, perseverancia, empatía, pragmatismo, visionario, innovador, entrenamiento, estimulación y valoración de la pasión de los empleados por el crecimiento en la gestión de los asuntos de la universidad. Estas cualidades, cuando se aprovechan adecuadamente, alentarán a los empleados a mejorar su desempeño.
- Se debe dar al personal libertad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo y se debe buscar la consulta de los empleados en las decisiones que afectan su bienestar para alardear de su moral y, a su vez, mejorar un mayor desempeño en la universidad.

Para obtener el mejor resultado en cualquier organización, la relación entre la dirección y los empleados es imperativa, ya que conduce a un mejor desempeño de los empleados, así como al logro de los objetivos de la organización. Finalmente, también se recomienda que se realicen más estudios sobre el liderazgo transformacional en su relación con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados.

Agradecimientos. El trabajo de Abulwafa Muhammad cuenta con el apoyo de Universitas Putra Indonesia YPTK bajo la subvención de investigación no 094/UPI-YPTK/RG/IX/2016. El trabajo de Tutut Herawan cuenta con el apoyo de la Beca de Investigación Universitas Teknologi Yogyakarta sin voto O7/UTY-R/SK/0/X/2013.

Referencias

1. Northouse, PG, Liderazgo: teoría y práctica. 2012: Sabio.
2. Daft, RL y D. Marcic, Gestión: el nuevo lugar de trabajo. 2008: Grupo Editorial Evans.
3. Sale, F., Manual de liderazgo, teoría, investigación y aplicaciones de gestión de Bass y Stogdills-BASS, BM. 1991, Personnel Psychology Inc 745 Haskins Road, Suite A, Bowling Green, Oh 43402.
4. Davenport, J. Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: el efecto moderador de locus de control. En Conferencia Anual de ASBBS: Las Vegas. 2010.
5. Mert, IS, T. Baş y N. Keskin, Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: prueba de una teoría en el sector bancario turco. Revista de Investigación Académica en Economía (JARE), 2010(1): págs. 1–19.
6. Tseng, H. y L. Kang. ¿Cómo afecta el enfoque regulatorio al compromiso organizacional? Liderazgo transformacional como mediador. En Actas de la Conferencia ACME. 2009.
7. Emery, CR y KJ Barker, El efecto de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral del personal de contacto con el cliente. Revista de Cultura Organizacional, Comunicación y Conflicto, 2007. 11(1): p. 77.
8. Lo, M.-C., T. Ramayah y HW Min, Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: una prueba en la industria manufacturera de Malasia. Revista africana de gestión de marketing, 2009. 1 (6): págs.
9. Lee, J., Efectos del liderazgo y el intercambio líder-miembro sobre el compromiso. Liderazgo & Revista de desarrollo organizacional, 2005. 26 (8): págs. 655–672.
10. Ekeland, TP, Las relaciones entre el compromiso organizacional afectivo, el estilo de liderazgo transformacional y la efectividad organizacional de la unidad dentro del cuerpo de cadetes de la Universidad Texas A&M. 2006, Universidad Texas A&M.

11. Dumdum, UR, KB Lowe y BJ Avolio, Un metanálisis de los correlatos de efectividad y satisfacción del liderazgo transformacional y transaccional: una actualización y extensión, en *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, edición del décimo aniversario. 2013, Emerald Group Publishing Limited. págs. 39–70.
12. Lowe, KB, KG Kroeck y N. Sivasubramaniam, La eficacia se correlaciona con el liderazgo transformacional y transaccional: una revisión metaanalítica de la literatura sobre MLQ. *El liderazgo trimestral*, 1996. 7 (3): págs. 385–425.
13. Spence Laschinger, HK, J. Finegan y J. Shamian, El impacto del empoderamiento en el lugar de trabajo, la confianza organizacional en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal de enfermería, en *Advances in Health Care Management*. 2002, Emerald Group Publishing Limited. págs. 59–85.
14. Erkuflu, H., El impacto del liderazgo transformacional en la eficacia organizacional y del liderazgo. *Revista de desarrollo gerencial*, 2008. 27 (7): pág. 708.
15. Afolabi, O., et al., Influencia del género y el estilo de liderazgo en el compromiso profesional y el desempeño laboral de los subordinados. *Revista Global de Humanidades*, 2008. 7(1/2): p. 1.
16. Franke, F. y J. Felfe, ¿Cómo afecta el liderazgo transformacional a la tensión psicológica de los empleados? Examinar los efectos diferenciados y el papel moderador del compromiso organizacional afectivo. *Liderazgo*, 2011. 7 (3): págs. 295–316.
17. Drucker, P., *Gestión: tareas, responsabilidades y prácticas*, Harper & Row. Nueva York, Nueva York, 1974.
18. Jekelle, H. Políticas de empleo y productividad de los servicios públicos. En un artículo presentado en las actas de la Primera Conferencia Nacional sobre Productividad, publicado por el Centro Nacional de Productividad, Abuja, Nigeria. 1987.
19. Odu, C. y C. Chukwura. Investigación preliminar sobre los efectos de los aditivos para lodos de perforación, lignosulfocato de cromo (sperseno) y lignito de cromo (Xp-20), sobre la fijación simbiótica de nitrógeno. En Seminario NNPC sobre la industria petrolera y el medio ambiente nigeriano, Port-Harcourt. 1983.
20. Nwagbo, E., Índices de desempeño relativo del crédito agrícola institucional en Funtua LGA de Nigeria. *Revista nigeriana de desarrollo rural y estudios cooperativos*, 1986. 1(3): págs. 146-162.
21. Sardana, G. y P. Vrat, Medición de la productividad en una gran organización con objetivos de desempeño múltiple: un estudio de caso. *Engineering Management International*, 1987. 4(2): págs. 105-125.
22. Mali, P., *Mejora de la productividad total: estrategias de MBO para empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro*. 1978, Nueva York: John Wiley & Sons.
23. Behery, MH, Se retractó: Comportamientos de liderazgo que realmente cuentan en el desempeño de una organización en el Medio Oriente: El caso de Dubai. *Revista de estudios de liderazgo*, 2008. 2 (2): págs. 6–21.
24. Bass, BM, Del liderazgo transaccional al transformacional: aprender a compartir la visión. *Dinámica organizacional*, 1990. 18 (3): págs.
25. Howell, JM y KE Hall-Merenda, Los lazos que unen: el impacto del intercambio líder-miembro, el liderazgo transformacional y transaccional y la distancia en la predicción del desempeño de los seguidores. *Revista de psicología aplicada*, 1999. 84(5): p. 680.
26. Walumbwa, F., et al. Desbloquear la máscara: comprender la influencia múltiple del liderazgo auténtico. En la Conferencia de Liderazgo Auténtico del Instituto de Liderazgo Gallup de la Universidad de Nebraska, Omaha, NE. 2004.
27. Hesselbein, F., M. Goldsmith y R. Beckhard, *El líder del futuro*. 1996: Jossey Bass.

Fuente: Musa, Y., Danjuma, S., Alaba, A., Ritonga, R., Muhammad, A., Djajanto, L., & Herawan, T. (2019). An Impact of Transformational Leadership on Employees' Performance: A Case Study in Nigeria. Advances in Intelligent Systems and Computing, 672. doi:10.1007/978-981-10-7512-4_70

Anexo 2

Caso de estudio 2: Universidad de Jordania.

Machine Translated by Google

ResearchGate

Consulte detalles, estadísticas y perfiles de autores de esta publicación en <https://www.researchgate.net/publication/334282812>

El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional. Estudio de caso: La Universidad de Jordania. Aceptado para publicación.

Artículo en Revista Internacional de Excelencia Empresarial - Junio 2019

CITAS

0

4 autores:



Nivean Alsayyed

Universidad de jordan

21 PUBLICACIONES 70 CITACIONES

[VER EL PERFIL](#)



Rateb Jall Sweis

Universidad de jordan

171 PUBLICACIONES 2.682 CITAS

[VER EL PERFIL](#)

Lecturas

5.944



Taghdid Sultan

Universidad de jordan

62 PUBLICACIONES 1.277 CITACIONES

[VER EL PERFIL](#)



Basheer Abdulrahman Kilani

Universidad de jordan

6 PUBLICACIONES 21 CITAS

[VER EL PERFIL](#)

Estudio de caso sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional: la Universidad de Jordania

Niveen M. Alsayyed, Taghrid S. Suifan y Rateb J. Sweis*

Departamento de Gestión Empresarial,
Universidad de Jordania Amman, 11942,
Jordania Correo
electrónico: n.alsayyed@ju.edu.jo
Correo electrónico:
t.suifan@ju.edu.jo Correo
electrónico: r.sweis@ju.edu.jo *Autor para correspondencia

Basheer A. Kilani

Universidad de Jordania,
Ammán, Jordania
Correo electrónico: Basheer_kilani@hotmail.com

Resumen: Esta investigación tuvo como objetivo examinar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en la Universidad de Jordania. Se distribuyó un cuestionario a una muestra de (280) empleados administrativos de la Universidad de Jordania. Los datos se analizaron utilizando el software SPSS. La información sobre los encuestados se analizó mediante análisis descriptivo. Si bien se utilizó la regresión múltiple para determinar si las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional; La influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional. Los hallazgos revelaron que el liderazgo transformacional tuvo un impacto significativo en el desempeño organizacional junto con la influencia idealizada y la estimulación intelectual.

Sin embargo, la consideración individualizada y la motivación inspiradora no tuvieron un impacto significativo en el desempeño organizacional según las calificaciones de los encuestados.

Palabras clave: liderazgo transformacional; desempeño organizacional; eficacia; la Universidad de Jordania.

Se debe hacer referencia a este documento de la siguiente manera: Alsayyed, NM, Suifan, TS, Sweis, RJ y Kilani, BA (2020) 'The impact of transformacional liderazgo en el estudio de caso de desempeño organizacional: la Universidad de Jordania', Int. J. Excelencia empresarial, vol. 20, núm. 2, págs. 169-190.

Notas biográficas: Niveen M. Alsayyed trabaja como profesora en la Universidad de Jordania. Ha completado su Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Hachemita. Está realizando su Doctorado en Estudios Empresariales en el campo de la gestión de recursos humanos en la Universidad de Aberdeen. Sus intereses de investigación se encuentran en el campo de la gestión de recursos humanos, el liderazgo y el comportamiento organizacional.

170 NM Alsayyed et al.

Taghrid S. Sulfan trabaja como profesor asociado en la Universidad de Jordania. Completó su doctorado en el campo del comportamiento organizacional de la Universidad de Aston. Sus intereses de investigación se encuentran en el campo del comportamiento organizacional, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Rateb J. Sweis trabaja como profesor titular en la Universidad de Jordania. Ha completado su doctorado en el campo de la gestión de proyectos de la Universidad Northwestern. Sus intereses de investigación se encuentran en el campo de la gestión de proyectos, las organizaciones y la gestión de recursos humanos.

Basheer A. Kilani completó su Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Jordania. Sus intereses de investigación se encuentran en el campo de la organización y la gestión de la cadena de suministro.

1. Introducción

Hoy en día, gestionar organizaciones es una tarea altamente compleja, esto se debe a que las organizaciones operan en un entorno cambiante altamente incierto (Teece, 2017). Este entorno necesita nuevas formas de gestionar el capital humano, así como enseñarles cómo lidiar con situaciones y problemas complejos que enfrentan a diario (Cheung y Wong, 2011). Pioneros del liderazgo como Bass and Bass (2008) y Thorpe et al. (2011) afirmó que el entorno empresarial actual requiere un liderazgo eficaz en el que los líderes tengan una fuerte comprensión de las complejidades de ese entorno y deben comprender las necesidades de los miembros de la organización y satisfacerlas para estar motivados para lograr las metas organizacionales. Los estudios en el campo enfatizaron la importancia de un liderazgo eficaz; por ejemplo, Saleh et al. en 2018 afirmó que el liderazgo de la alta dirección es una de las prácticas dominantes que ayudan a las organizaciones a lograr un alto rendimiento. El liderazgo eficaz es importante para gestionar y dirigir el capital humano para que esté motivado y sea productivo en el entorno empresarial; así, un liderazgo ineficaz podría impedir el desarrollo del capital humano y, en consecuencia, influir negativamente en su productividad (Alsayyed, 2014).

Muchos investigadores han estudiado el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional (Awamleh y Gardner, 1999). Los aspectos más importantes del desempeño organizacional, como la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el desempeño general del grupo, se investigan a través de los estilos de liderazgo (Kirkpatrick y Locke, 1996).

La mayoría de los estudios realizados sobre estilos de liderazgo afirman que los líderes transformacionales se centran en las necesidades e intereses de los seguidores y tratan de satisfacer esas necesidades, motivando así a su vez a lograr un alto rendimiento (Bass, 1997). Los líderes transformacionales brindan una mejor manera para que los seguidores logren sus tareas y actividades inspirándolos a ir más allá de sus habilidades (Cheung y Wong, 2011). Se ha demostrado que el liderazgo transformacional es el más exitoso, ya que eleva el nivel de madurez y los ideales de los seguidores, así como las preocupaciones por el logro, la autorrealización y el bienestar de la organización y la sociedad. Además, los líderes transformacionales ayudan a sus seguidores a concentrarse en los objetivos a largo plazo de la empresa y los inspiran a tener más ambiciones (Iskan et al., 2014). Este estudio intenta llenar el vacío en la literatura investigando el impacto del liderazgo transformacional en el desempeñ

la Universidad de Jordania, ya que hay pocos estudios en este campo en Jordania y específicamente en el sector público.

2. Revisión de la literatura

2.1 Liderazgo transformacional

Muchos investigadores han estudiado y definido el liderazgo. Robbins y Coulter (2017) definieron el liderazgo como el proceso de liderar un grupo e influir en ese grupo para lograr sus objetivos. Es lo que hacen los líderes. Los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional pueden influir positivamente en el rendimiento de los trabajadores a través de la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones (Suifan et al., 2018). Los estilos de liderazgo representan los patrones recurrentes de comportamiento exhibidos por los líderes (Schermerhorn, 2013). Los líderes tienden a mantener la interacción y participación de los miembros del equipo, tratan con diferentes personalidades y así crean una base para estudiar el estilo de liderazgo transformacional así como el estilo de liderazgo transaccional (Dias y Borges, 2016).

Específicamente, un líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores a desempeñarse más allá de las expectativas (Bass, 1985). Burns en 1978 definió el liderazgo transformacional como el proceso en el que líderes y seguidores se coordinaban hacia mayores rangos de inspiración y moralidad. Los líderes transformacionales son aquellos que pueden influir en la reacción favorable de sus subordinados, lo que en consecuencia resulta en un alto desempeño (Geoghegan y Dulewicz, 2008).

Bass y Avolio (1995) demostraron que existen dimensiones básicas del liderazgo transformacional: influencia carismática, consideración individualizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual.

A través de una influencia idealizada, los líderes motivan a sus seguidores a verlos como modelos a seguir (Sarras y Santora, 2001). También puede referirse a los líderes que tienen poder e influencia formales para ayudar a que los seguidores los reconozcan como sus modelos a seguir (Mittal y Dhar, 2015). Aquí, el líder tiene un fuerte sentido de misión y transmite esa misión a sus seguidores; les infunde respeto y fe (Hater y Bass, 1988). De esta forma, hacer que los seguidores se desempeñen más allá de las expectativas y tengan energía para lograr un mayor rendimiento (Amabile et al., 2004). Los líderes de influencia idealizados exhiben persistencia y determinación en el logro de objetivos, muestran normas y valores éticos, se preocupan por los demás más que por sí mismos, intentan satisfacer las necesidades de los seguidores y comparten los éxitos con ellos (Limsila y Ogunlana, 2008).

Utilizando la consideración individualizada, el líder trata a los seguidores como individuos y no solo como miembros de un grupo; esto incluye enseñarles y entrenarlos, ayudarlos a desarrollar sus fortalezas y también escucharlos atentamente (Bass y Avolio, 1994).

La consideración individualizada significa que los líderes prestan especial atención a las necesidades de los seguidores, aprecian el alto desempeño e intentan vincular los objetivos individuales con los organizacionales (Kasasbeh et al., 2015).

Utilizando la estimulación intelectual, el líder motiva a sus seguidores a pensar de nuevas maneras creativas y enfatiza la resolución de problemas dependiendo del sentido lógico antes de tomar acciones (Hater y Bass, 1988). La estimulación intelectual consiste en desafiar a los seguidores a generar soluciones nuevas y diferentes a los problemas (Jyoti y Dev, 2015). Se refiere a la capacidad del líder para ayudar a los seguidores a tomar sus propias decisiones y a repensar las viejas prácticas de manera original (Weib y Süb, 2016).

A través de la motivación inspiradora, el líder anima a sus seguidores a ir más allá de los intereses propios por el bien público, brindándoles apoyo para superar todos los problemas y barreras, y ayudándolos a ser optimistas para el futuro (Bass y Avolio, 1994). La motivación inspiradora se refiere a la capacidad del líder para elevar la capacidad de los seguidores para lograr más allá de sus expectativas (Mittal y Dhar, 2015). El líder de motivación inspiradora tiene una fuerte visión de futuro en la que inspira a sus seguidores a desafiarse a sí mismos para lograr un alto rendimiento (Hyypia y Parjanen, 2013).

2.2 Desempeño organizacional

La definición de efectividad organizacional es controvertida (Dikmen et al., 2005; Kim y Hancer, 2010) en la que algunos investigadores afirman que abarca el logro de las metas organizacionales deseadas, mientras que otros coinciden en que es el logro de las metas organizacionales, pero estas son representada a través de resultados financieros (Andreadis, 2009).

El desempeño organizacional significa que cada individuo, como ciudadano organizacional, debe demostrar comportamientos y actividades como llegar a tiempo, completar tareas y obedecer la disciplina de la organización (Rao y Kareem, 2015).

El desempeño organizacional es un concepto complejo que puede definirse en diferentes términos; se puede definir en términos financieros como participación de mercado y ganancias. Y también suele definirse en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios (Verweire y Berghe, 2004). Esto significa que el desempeño se puede utilizar como una medida o parámetro sólido para saber cómo se están haciendo las cosas. Por lo tanto, representa un indicador importante que puede influir en resultados futuros (Lebas y Euske, 2002). Esto significa que el desempeño organizacional es un indicador para medir qué tan bien la organización alcanza sus metas y objetivos (Hamon, 2003). El desempeño organizacional se relaciona con procedimientos, métodos, entorno físico (Alsayyed y Suifan, 2017), calidad, innovación, satisfacción laboral y satisfacción del cliente (Delaney y Huselid, 1995).

Según (Kim, 2006), el desempeño organizacional en el sector público se refiere a la conformidad de las actividades operativas y de gestión con la misión de la organización. Por lo tanto, los líderes son considerados impulsores clave del desempeño organizacional dentro del sector público (Brewer y Selden, 2000). Por lo tanto, los líderes deben adoptar comportamientos que contribuyan al logro de objetivos en sus organizaciones (Van Wart, 2003).

En ausencia de datos objetivos, es difícil medir el desempeño organizacional como un constructo (Kim, 2006), pero se puede estimar a través de la percepción de los empleados en términos de efectividad, eficiencia, satisfacción laboral, rotación y lealtad (Brewer y Selden). , 2000).

2.3 Liderazgo transformacional y desempeño organizacional

El liderazgo es uno de los factores motivadores más importantes en el lugar de trabajo que conduce a un mejor desempeño (Sweis et al., 2017). El liderazgo transformacional influye en el desempeño de manera positiva (Rao y Kareem, 2015). Además, Sparks y Schenk (2001) y Gong et al. (2009) vincularon el liderazgo transformacional con la eficacia del líder, una mayor productividad, menores tasas de rotación de empleados, mayores tasas de satisfacción con la tarea y una mayor motivación. Estudios anteriores explicaron que

El liderazgo transformacional también se puede aplicar beneficiosamente en equipos. Por ejemplo, el aprendizaje en equipo (Raes et al., 2013), el empoderamiento del equipo, la cohesión y la eficacia (Jung y Sosik, 2002) pueden mejorarse en la apariencia de un liderazgo transformacional.

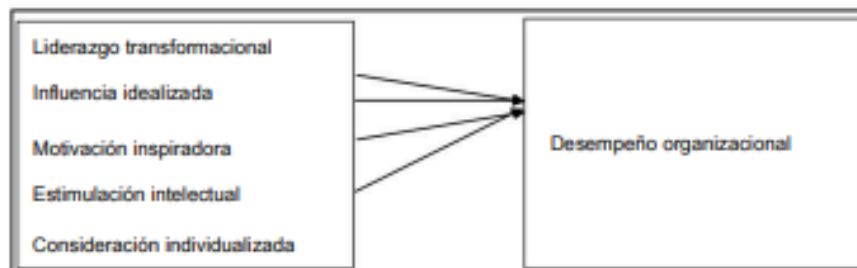
El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que ayuda a los líderes a reforzar el comportamiento proorganizacional de los empleados más allá de los intereses propios (Bass, 1985; Avolio et al., 2009; Effelsberg et al., 2014).

Gyanchandani (2017) demostró que los líderes son buenos ejemplos de sus seguidores, a los que inspiran mediante la creación de una cultura organizacional y un sistema de valores sólidos; por lo tanto, los líderes transformacionales hacen que los seguidores trabajen en un lugar de trabajo más creativo que afecta la productividad general y los resultados de los miembros de la organización. Tabassi et al. (2017) afirmó que el estilo de liderazgo transformacional puede tener un fuerte impacto en el desempeño organizacional a través del clima y las condiciones que los líderes crean en el lugar de trabajo, como la comunicación entre los miembros, la contribución de los miembros, la responsabilidad y la rendición de cuentas, el conflicto y la competencia, las relaciones interpersonales.

3 Modelo de investigación

La Figura 1 muestra el modelo de investigación donde la variable independiente es el liderazgo transformacional y la variable dependiente consiste en el desempeño organizacional.

Figura 1 Modelo de investigación (construido por el investigador)



4 hipótesis de investigación

- 1 H0: No existe un impacto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional en desempeño organizacional.
- 2 H0a: No existe un impacto estadísticamente significativo de la influencia idealizada en el desempeño organizacional.
- 3 H0b: No existe un impacto estadísticamente significativo de la motivación inspiradora en desempeño organizacional.
- 4 H0c: No existe un impacto estadísticamente significativo de la estimulación intelectual en desempeño organizacional.
- 5 H0d: No existe un impacto estadísticamente significativo de la consideración individualizada en desempeño organizacional.

5 Metodología

Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo para medir el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional. Para lograr el objetivo de esta investigación; Se diseñó y distribuyó un cuestionario después de una revisión exhaustiva de la literatura. El cuestionario final estuvo compuesto por datos demográficos de los empleados, afirmaciones respecto a las variables de liderazgo transformacional y desempeño organizacional. Las variables se midieron mediante una escala Likert de cinco puntos. Se realizó un análisis de regresión lineal simple y lineal múltiple para probar la hipótesis principal y secundaria de la investigación.

5.1 Población y muestra

La población de investigación está formada por todos los empleados administrativos de la Universidad de Jordania. El número de empleados administrativos que trabajan en la Universidad de Jordania es de (940) empleados (hombres y mujeres). Debido a la restricción por parte de muchos departamentos, algunos empleados administrativos no pudieron participar en la encuesta, por lo que la muestra del estudio se considera una muestra conveniente. Muestreo de conveniencia; Como su nombre lo indica, el proceso de recopilación de datos se puede lograr a partir de los miembros de la población que estén convenientemente disponibles para proporcionarlos (Sekaran y Bougie, 2013). El cuestionario de investigación se distribuyó a una muestra de (280) empleados administrativos que pueden y desean participar en el estudio. Los datos se analizaron utilizando el software SPSS. La información sobre los encuestados se analizó mediante análisis descriptivo. Si bien se utilizó la regresión múltiple para determinar si las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional; La influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada tienen un impacto significativo en el desempeño organizacional.

5.2 Validez y confiabilidad

La validez se refiere a la precisión del instrumento de investigación, además de determinar y confirmar si el instrumento está midiendo lo que pretende medir o no (Sekaran y Bougie, 2013).

5.3 Validez de constructo: análisis factorial exploratorio (AFE)

La EFA se realizó para examinar la carga de las principales variables de investigación. Inicialmente se realizó el índice de Kaiser Meyer Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett con el fin de asegurar que el tamaño de la muestra fuera suficiente para cumplir con los requisitos del AFE, adicionalmente el KMO y el de Bartlett indican el nivel de confiabilidad de las variables. Ver Tabla 1.

Al revisar la Tabla 1, los resultados revelan que los datos fueron suficientes para realizar la EFA y sirven a los objetivos de la investigación. En adelante, las Tablas 2, 3 y 4 muestran los resultados de la EPT para los constructos liderazgo transformacional y desempeño organizacional, respectivamente.

Con base en los resultados de las Tablas 2, 3 y 4, esta investigación puede concluir que las dimensiones y los ítems están bien construidos y son válidos. En otras palabras, los resultados indican que el análisis factorial es apropiado para analizar los datos en ambos casos. Además, los valores propios de los factores resultantes en el caso de ambos constructos fueron mayores que uno, y todos los ítems tenían cargas superiores a 0,4 (Hair et al., 1998).

El impacto del liderazgo transformacional

175

tabla 1 Índice 'KMO' de Kaiser Meyer Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett de las principales variables de investigación

variables	KMO	Prueba de esfericidad de Bartlett
Liderazgo transformacional	0,849	0.000
Desempeño organizacional	0,886	0.000

Tabla 2 Análisis factorial para el liderazgo transformacional (escala general)

Dimensión	Liderazgo transformacional
Carga de factores	Factor 1
D1	0.941
D2	0.946
D3	0.902
D4	0.890

Notas: Cargas factoriales $\geq 0,400$ y proporción de valores propios $\geq 1,000$.

Tabla 3 Análisis factorial para el desempeño organizacional (escala general)

Dimensión	Desempeño organizacional
Carga de factores	Factor 1
Q1	0,868
Q2	0,874
Q3	0,911
Q4	0,905
Q5	0,736
Q6	0,559

Notas: Cargas factoriales $\geq 0,400$ y proporción de valores propios $\geq 1,000$.

Tabla 4 Análisis factorial para las dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensión	Influencia idealizada	Motivación inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
Carga de factores	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1
Q1	0,852	0,838	0,870	0,825
Q2	0,671	0,889	0,769	0,839
Q3	0,814	0,865	0,894	0,892
Q4	0,841	0,818	0,845	0,927
Q5			0,799	

Notas: Cargas factoriales $\geq 0,400$ y proporción de valores propios $\geq 1,000$.

5.4 Fiabilidad de las básculas

Para determinar la fiabilidad de la consistencia interna de los elementos se utilizó el 'alfa de Cronbach'. George y Mallery (2003) proporcionaron las siguientes categorías de confiabilidad: ($\geq 0,9$) excelente, ($\geq 0,8$) buena, ($\geq 0,7$) aceptable, ($\geq 0,6$) cuestionable, ($\geq 0,5$) mala y

176 NM Alsayyed et al.

(< 0,5) inaceptable'. El valor mayor del coeficiente alfa de Cronbach refleja una mayor consistencia interna. Ver Tablas 5, 6 y 7.

Tabla 5 Alfa de Cronbach para liderazgo transformacional y desempeño organizacional (escala general)

Variable	Liderazgo transformacional	Desempeño organizacional
Alfa	0.938	0.890
No. de dimensiones	4	6

Nota: Alfa de Cronbach $\geq 0,600$.

Tabla 6 Alfa de Cronbach para las dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensión	Idealizado influencia	Motivación inspiradora	Estimulación intelectual	Consideración individualizada
Alfa	0.804	0,872	0.891	0.890
No. de artículos	4	4	5	4

Nota: Alfa de Cronbach $\geq 0,600$.

Según los resultados proporcionados en las Tablas 5 y 6, los valores de consistencia interna reflejan que el instrumento de investigación tiene una alta consistencia interna y una alta confiabilidad para cumplir los objetivos de la investigación.

5.5 Validez interna

Se utilizó una matriz de correlación para determinar el nivel de validez interna de las variables y dimensión de la investigación. Para garantizar que los elementos midan la misma variable. Por tanto, los constructos de investigación deben estar correlacionados entre sí. Los valores más cercanos a 1 significan que los elementos tienen una correlación muy positiva entre sí. Los valores más cercanos a -1 significan que los elementos tienen una correlación muy negativa entre sí. Ver Tabla 7.

Tabla 7 Matriz de correlación para las dimensiones de la investigación.

	Idealizado individualizada	inspirador estimulación	Intelectual consideración	Influencia motivación	TL OP
Motivación inspiradora	0,873**				
Estimulación intelectual	0,786**	0,829**			
Consideración individualizada	0,801**	0,773**	0,708**		
TL	0,937**	0,944**	0,903**	0,896**	
OP	0,605**	0,607**	0,668**	0,513**	0,649**

El Cuadro 7 revela la naturaleza de la relación entre las dimensiones de la investigación. Por lo tanto, cabe señalar que las relaciones entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del desempeño organizacional son fuertes a muy fuertes, donde el valor R varía entre 0,513 y 0,944. Por lo tanto, se podría concluir que el instrumento de investigación tiene un alto nivel de validez interna.

Tabla 8 Características de los encuestados

Características del encuestado	Frecuencia	Porcentaje
Género		
Masculino	156	55.3
Femenino	126	44,7
Total	282	100.0
Edad		
20 a 29 años	26	9.2
30 a 39 años	154	54,6
40 a 49 años	72	25,5
50 años y más	30	10.6
Total	282	100.0
Nivel educacional		
Diploma	66	23.4
Licenciatura	132	46,8
Maestría	52	18.4
Doctor	32	11.3
Total	282	100.0
Experiencia		
Menos de 5	22	7.8
5–menos de 10	64	22.7
10–menos de 15	118	41,8
Más de 15	78	27,7
Total	282	100.0

5.6 Características demográficas de los encuestados participantes

Las principales características de los encuestados que participaron en la investigación se expresan mediante datos demográficos completados en el instrumento de encuesta en la primera sección; estas características incluyeron el género, la edad, el nivel educativo y la experiencia del encuestado. La Tabla 8 presenta las características de los encuestados.

Para determinar las principales tendencias en la investigación e identificar si se produjeron errores o sesgos, el primer paso que se debe dar antes de realizar cualquier análisis de datos más detallado es obtener las medidas de tendencia central expresadas por la media y las medidas de dispersión (variabilidad) expresadas por desviación estándar para cada variable de liderazgo transformacional y desempeño organizacional. La Tabla 9 presenta los estadísticos descriptivos de las variables. Podemos extraer que la investigación tiene una importancia relativa de moderada a alta lo que discierne las actitudes positivas de los encuestados hacia el grado en que se aplican estas variables. Ver Tabla 9.

Para obtener más ilustraciones, el investigador ampliará las estadísticas para cubrir todos los elementos de cada constructo para mostrar el nivel de implementación para un análisis más profundo de cada dimensión de las variables independientes y dependientes. Ver Tablas 10, 11, 12, 13 y 14.

178 NM Alsayyed et al.

Tabla 9 Estadística descriptiva de las variables y dimensiones de la investigación.

Tipo de variable	Variable	Significar	Estándar desviación	Rango Nivel	Valor T	Sig.
Variables independientes	Liderazgo transformacional	3,3387	0,84214	- Moderado	66,575	0,000
	Influencia idealizada	3,4273	0,90153	1	Alto	63,841 0,000
	Motivación inspiradora	3,3191	0,89918	3 Moderado	61,987	0,000
	Estimulación intelectual	3,2110	0,94994	4 Moderado	56,763	0,000
	Consideración individualizada	3,3240	0,82564	2 Moderada	67,608	0,000
Variable dependiente	Desempeño organizacional	3,3853	0,86657	- Moderado	65,603	0,000

Nota: T tabulado = 1,960.

5.7 Variable independiente: liderazgo transformacional

5.7.1 Influencia idealizada

La Tabla 10 muestra la media y la desviación estándar de la influencia humana idealizada.

A partir de (10), se muestra la media, la desviación estándar y los valores T para los elementos de influencia idealizados. Además, se pudo observar que el valor medio más alto corresponde al ítem número uno (3,60), lo que indica un alto nivel de importancia. Mientras que el valor medio más bajo es para el ítem número dos con una media (2,71) que es moderada.

Tabla 10 Media y desviación estándar para elementos de influencia idealizados

No.	Elementos de influencia idealizada.	Significar	Estándar desviación	Nivel de rango	T	Sig.
1	Mi líder ha demostrado una competencia inusual.	3,60	0,991	1	Alto	60,937 0,000
2	Mi líder celebra nuestro logro.	2,71	1,057	4 Moderado	43,028	0,000
3	Mi líder aborda la crisis "de frente".	3,55	1,166	2	Alto	51,080 0,000
4	Mi líder usa su poder para obtener ganancias positivas.	3,50	1,024	3	Alto	57,471 0,000

Nota: T tabulado = 1,960.

5.7.2 Motivación inspiradora La Tabla 11

muestra la media y la desviación estándar de los ítems de motivación inspiradora .

Posteriormente, revisando la Tabla 11 que muestra la media, la desviación estándar y los valores T para los ítems de motivación inspiradora. Además, se pudo observar que el valor medio más alto corresponde al ítem número cuatro (3,62), lo que indica un alto nivel de importancia. Mientras que el valor medio más bajo es para el ítem número dos con una media (3,27) que es moderada.

Tabla 11 Media y desviación estándar de los ítems de motivación inspiradora

No.	Elementos de motivación inspiradora	Media	Desviación de nivel de rango	T Sig.
1	Mi líder presenta una actitud optimista y visión alcanzable del futuro.	3,30	1,118	3 Moderado 49,553 0,000
2	Mi líder moldea las expectativas y da forma al significado.	3,27	1,004	4 Moderado 54,660 0,000
3	Mi líder crea un sentido de prioridades y propósito.	3,52	1,003	2 Alto 58,925 0,000
4	Mi líder reduce los asuntos complejos a cuestiones clave utilizando un lenguaje sencillo.	3,62	1,110	1 Alto 54,833 0,000

5.7.3 Estimulación intelectual

La Tabla 12 muestra la media y la desviación estándar de los ítems de estimulación intelectual.

Finalmente, y no por último, la Tabla 12 que muestra la media, la desviación estándar y los valores T para los ítems de estimulación intelectual. Además, se pudo observar que el valor medio más alto corresponde al ítem número uno (3,40), lo que indica un nivel de importancia moderado. Mientras que el valor medio más bajo es para el ítem número dos con una media (3,21) que es moderada.

Tabla 12 Media y desviación estándar de los ítems de estimulación intelectual

No.	Elementos de estimulación intelectual.	Significar Estándar desviación	Nivel de rango	T Sig.
1	Mi líder nos anima a reexaminar los supuestos.	3,40	1,080	1 Moderado 52,842 0,000
2	Mi líder está dispuesto a proponer o considerar ideas aparentemente tontas.	3,21	1,105	5 Moderado 48,816 0,000
3	Mi líder crea una disposición para cambios en el pensamiento.	3,35	1,026	3 Moderado 54,777 0,000
4	Mi líder reconoce patrones que son difíciles de imaginar.	3,26	1,078	4 Moderado 50,818 0,000
5	Mi líder nos anima a revisar los problemas.	3,38	1,097	2 Moderado 51,678 0,000

5.7.4 Consideración individualizada

La Tabla 13 muestra la media y la desviación estándar para los elementos de consideración individualizada.

Finalmente, y no por último, la Tabla 13 que muestra la media, la desviación estándar y los valores T para los elementos de consideración individualizados. Además, se pudo observar que el valor medio más alto corresponde al ítem número dos (3,45), lo que indica un alto nivel de importancia. Mientras que el valor medio más bajo es para el ítem número uno con una media (3,04) que es moderada.

180 NM Alsayyed et al.

Tabla 13 Media y desviación estándar para elementos de consideración individualizada

No.	Elementos de consideración individualizada	Media	Estándar desviación	Nivel de rango	T Sig.
1	Mi líder asigna proyectos basados en las necesidades y habilidades individuales.	3,04	1,093	4 Moderado	46,760 0,000
2	Mi líder es un oyente activo.	3,45	1,225	1 Alta	47,335 0,000 3
3	Mi líder promueve el autodesarrollo.	3,14	1,002	Moderada	52,636 0,000
4	Mi líder fomenta un intercambio de opiniones bidireccional.	3,21	1,050	2 Moderado	51,247 0,000

5.8 Variable dependiente: desempeño organizacional

5.8.1 Desempeño organizacional La Tabla

14 muestra la media y la desviación estándar para los elementos de desempeño organizacional.

Comenzando por la primera dimensión de la variable dependiente, la Tabla 14 que muestra la media, la desviación estándar y los valores T para los ítems de desempeño organizacional.

Además, se pudo observar que el valor medio más alto corresponde al ítem número cinco (3,68), lo que indica un alto nivel de importancia. Mientras que el valor medio más bajo corresponde al ítem número seis con una media (2,97) que se considera moderada.

Tabla 14 Media y desviación estándar para elementos de desempeño organizacional

No.	Elementos del desempeño organizacional	Media	Estándar desviación	Nivel de rango	T Sig.
1	Su departamento logra sus objetivos programados en el tiempo especificado.	3,43	1,146	3 Alto	50,203 0,000
2	Su departamento sigue teniendo los límites del presupuesto en términos de costes y gastos.	3,50	1,010	2 Alto	58,267 0,000
3	Su departamento logra sus objetivos en menos tiempo del esperado.	3,33	1,044	5 Moderado	53,528 0,000
4	Su departamento logra sus objetivos específicos con gastos inferiores a los especificados en el presupuesto.	3,40	.998	4 Moderado	57,278 0,000
5	Su departamento logra sus objetivos específicos con menos personal requerido.	3,68	1,049	1 Alto	58,919 0,000
6	Las políticas y regulaciones de su organización contribuyen en general a la retención de empleados.	2,97	1,211	6 Moderado	41,223 0,000

5.9 Comprobación de los supuestos del análisis de regresión (multicolinealidad)

Encontrar un fenómeno estadístico relacionado con los modelos de regresión múltiple en los que dos o más variables independientes están altamente correlacionadas se llama 'multicolinealidad', este fenómeno se convierte en un problema si el propósito de la investigación es estimar los coeficientes de regresión individuales y la importancia relativa de cada uno.

Hay muchas herramientas estadísticas que se pueden utilizar para detectar multicolinealidad; en esta investigación, el investigador verificará el factor de inflación de varianza "VIF", "VIF" está relacionado

Las medidas indican el grado en que una variable independiente es explicada por la otra variable independiente, 'VIF' es una medida de cuánto está inflada la varianza de los coeficientes de regresión estimados debido a la colinealidad. Cuanto mayor sea el 'VIF' que (10), entonces hay un problema grave (Bowerman y O'Connell, 1990). Por lo tanto, como regla general, la multicolinealidad se convierte en un motivo de preocupación, cuando el 'VIF' es mayor que 10 (Hair et al., 1998). Ver Tabla 15.

Cuadro 15 Factor de inflación de varianza

Liderazgo transformacional	VIF	Tolerancia	Durbin-Watson
Influencia idealizada	5.174	0,193	2.115
Motivación inspiradora	5.593	0,179	
Estimulación intelectual	3.413	0,293	
Consideración individualizada	3.014	0.332	

Notas: Factor de inflación de varianza 'VIF' \leq 10 y valor de Durbin Watson = (0-4,00).

Se observa en la Tabla 15 que los valores de 'VIF' para cada una de las variables independientes son menores que (10), los resultados de las estadísticas de colinealidad de 'VIF' denotan que no existe multicolinealidad dentro de los datos, lo que a su vez fortalece el modelo de la investigación evitando el problema de tener valores ' ' intercambiables entre variables independientes y reduciendo el sesgo resultante del error tipo II.

5.10 Comprobación del supuesto de normalidad

Luego de confirmar la validez confiabilidad del instrumento de investigación y los datos recolectados. Se han realizado pruebas de normalidad y linealidad para asegurar que se hayan logrado los supuestos necesarios para la regresión múltiple. Ver Figuras 2 y 3.

Figura 2 Normalidad de la prueba (consulte la versión en línea para ver los colores)

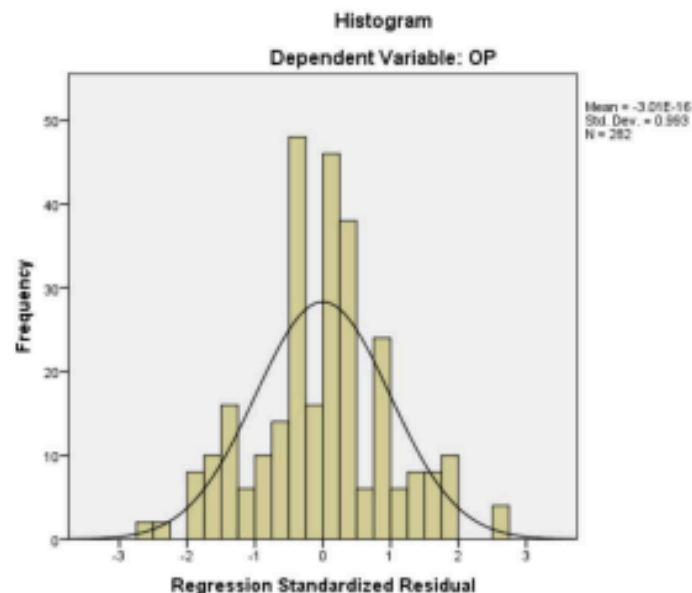
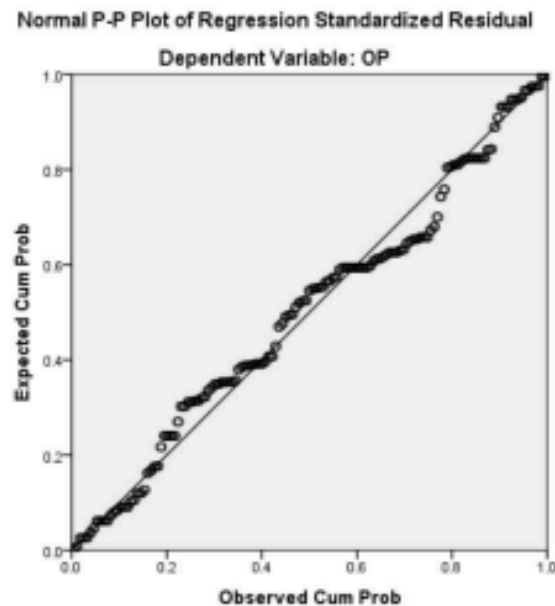


Figura 3 Prueba de linealidad



El histograma de la Figura 2 muestra que los datos tenían una distribución normal, ya que los residuos no afectan la distribución normal. Además, la Figura 3 muestra que la relación entre las variables independientes y dependientes es lineal.

6 Resultados de la prueba de hipótesis

Esta parte se ocupa de la prueba de la hipótesis nula 'denotada por H_0 ', que se supone verdadera pero se prueba para detectar un posible rechazo. Responder a las preguntas relacionadas con el problema de investigación respecto a la naturaleza de la relación entre liderazgo transformacional y desempeño organizacional. Además, para detectar qué dimensiones del liderazgo transformacional tienen el efecto más influyente en el desempeño organizacional, esta investigación utilizará análisis de regresión lineal simple y lineal múltiple para probar la hipótesis principal y secundaria de la investigación. Ver Tablas 16 y 17.

La primera hipótesis principal de la investigación y las subhipótesis relacionadas con la hipótesis $H_{0.1}$:

H.0.1 No existe un impacto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional en desempeño organizacional en ($\alpha \leq 0.05$).

H.0.1.a No existe un impacto estadísticamente significativo de la influencia idealizada en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0.05$).

H.0.1.b No existe un impacto estadísticamente significativo de la motivación inspiradora en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0.05$).

H.0.1.c No existe un impacto estadísticamente significativo de la estimulación intelectual en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0.05$).

H.0.1.d No existe un impacto estadísticamente significativo de la consideración individualizada en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0,05$).

De la Tabla 16, los coeficientes de correlación de regresión lineal simple ($R = 0,649$) indican que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. Esto significa que las variables independientes y la variable dependiente cambian en la misma dirección. El valor (R) es un indicador de qué tan bien el modelo predice los datos observados.

Tabla 16 Regresión lineal simple del liderazgo transformacional sobre el desempeño organizacional

variables	Beta	Sig.
(Constante)	1.120	0.000
Liderazgo transformacional	0,649	0.000
R	0,649	
R2	0,421	
R2 ajustado	0.419	
F	204.007	0.000

El valor de ($R^2 = 0,421$) indica que el liderazgo transformacional puede explicar (42,1%) la variación y cambio en el desempeño organizacional.

El (R^2 ajustado) se refería a la generalización del modelo. Permite generalizar los resultados tomados de los encuestados a toda la población. Se observa que el valor de (R^2 ajustado) es muy cercano al valor de (R^2), en este caso es igual a ($R^2 = 0.421$). Si el (R^2 ajustado) se excluye de (R^2), ($0,421 - 0,419$), el valor será (0,002). Esta cantidad de reducción significa que si toda la población participa en la investigación y el modelo se ha ajustado, habrá (0,20%) menos varianza en el resultado.

Tabla 17 Regresión múltiple del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre el desempeño organizacional

variables	Beta	Sig.
(Constante)	1.054	0.000
Influencia idealizada	0.210	0.037
Motivación inspiradora	0.044	0,672
Estimulación intelectual	0,493	0.000
Consideración individualizada	-0,038	0,617
R	0,681	
R2	0.463	
Adj. R2	0.456	
F	59.812	0.000

Volviendo al análisis de variación que nos permite probar estadísticamente la principal hipótesis nula, de la tabla anterior se puede concluir que el valor (F) de los datos recopilados es (204,007), que es significativo al nivel de ($\alpha < 0,05$) (sig. = 0,000), este resultado nos dice que hay menos de un (0,05%) de probabilidad de que una relación (F) de este valor ocurra únicamente por casualidad. Por lo tanto, concluimos que existe una relación estadística

Efecto significativo del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional. Por lo tanto, esta investigación rechaza la primera hipótesis nula y acepta la hipótesis alternativa.

La Tabla 17 muestra los coeficientes de regresión múltiple, estos resultados ayudarán a detectar el liderazgo transformacional más influyente (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) que afecta el desempeño organizacional. En este sentido, otra parte del análisis de regresión múltiple se revelará en la Tabla 17: se trata de probar el efecto de cada predictor (variable) incluido en el modelo si otros predictores se mantienen constantes en la variable dependiente. Se utilizaron coeficientes estandarizados (beta) (β) y (β) niveles de significancia para probar el efecto.

La Tabla 17 muestra los valores de los coeficientes estandarizados (β) para cada liderazgo transformacional para las cuatro subdimensiones (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada). Los coeficientes fueron estadísticamente significativos y relativamente altos para la simulación intelectual y la influencia idealizada (0,493 y 0,210) respectivamente para la simulación intelectual y la influencia idealizada debido a su nivel significativo de (0,000 y 0,37), que es menor que (0,05).

De aquí en adelante, se puede concluir que toda la simulación intelectual y la influencia idealizada tienen un impacto estadísticamente significativo en el desempeño organizacional. Por otro lado, los resultados indican que la motivación inspiradora y la consideración individualizada no tienen efecto en el desempeño organizacional debido a sus niveles estadísticamente insignificantes en (0,672 y 0,671) respectivamente para la motivación inspiradora y la consideración individualizada. Por lo tanto, esta investigación rechaza las hipótesis nulas (H.0.1, H.0.1.a y H.0.1.c) y acepta las hipótesis nulas (H.0.1.b y H.0.1.d).

En términos del efecto más fuerte de las dimensiones del liderazgo transformacional sobre el desempeño organizacional, el nivel de efecto de estas variables depende del valor (β); cuanto mayor sea el valor (β), mayor será el efecto sobre la variable dependiente. En consecuencia, se puede concluir que la estimulación intelectual ($\beta = 0,493$) tiene el impacto más fuerte en el desempeño organizacional, seguida de la influencia idealizada ($\beta = 0,210$).

Tabla 18 Resultados de probar las hipótesis principales y secundarias de la investigación

Hipótesis nula H.0.1:	Resultado
No existe un impacto estadísticamente significativo del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en ($\alpha \leq 0,05$).	Rechazar
H.0.1.a: No existe un impacto estadísticamente significativo de la influencia idealizada en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0,05$).	Rechazar
H.0.1.b: No existe un impacto estadísticamente significativo de la motivación inspiradora en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0,05$).	Aceptar
H.0.1.c: No existe un impacto estadísticamente significativo de la estimulación intelectual en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0,05$).	Rechazar
H.0.1.d: No existe un impacto estadísticamente significativo de la consideración individualizada en el desempeño organizacional ($\alpha \leq 0,05$).	Aceptar

7 debates

El propósito de esta investigación es investigar el impacto del liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en la Universidad de Jordania para brindar una comprensión

de la influencia de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional que son: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada sobre el desempeño organizacional.

Se rechaza la principal hipótesis nula de esta investigación, lo que significa que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. Los resultados del estudio se basan en la percepción de los empleados que trabajan en la Universidad de Jordania sobre la influencia del liderazgo transformacional en su desempeño. Los hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional generalmente tiene una relación significativa con el desempeño de los empleados. Con respecto a este resultado, nuestra investigación respalda los hallazgos de estudios previos (Rao y Kareem, 2015; Sparks y Schenk, 2001; Raes et al., 2013; Jung y Sosik, 2002; Tabassi et al., 2017). Así, el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño (Rao y Kareem, 2015).

Los líderes son buenos ejemplos de sus seguidores, a los que inspiran mediante la creación de una cultura organizacional y un sistema de valores sólidos; por lo tanto, los líderes transformacionales hacen que los seguidores trabajen en un lugar de trabajo más creativo que afecta la productividad general y los resultados de los miembros de la organización (Gyanchandani, 2017).

El segundo resultado de la prueba de hipótesis indica que existe una relación significativa entre la influencia idealizada y el desempeño organizacional que respalda los hallazgos de otras investigaciones (Sarros y Santora, 2001; Mittal y Dhar, 2015; Hater y Bass, 1988; Amabile et al., 2004; Limsila y Ogunlana, 2008). La influencia idealizada requiere que los gerentes generen confianza, muestren respeto con sus seguidores y compartan con ellos una visión convincente para lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva (Caillier, 2014). A través de la influencia idealizada, los líderes pueden mejorar las habilidades de sus seguidores para crear nuevas ideas, encontrar soluciones a problemas en los que los líderes se ganan el aprecio y la confianza de sus empleados, lo que los motiva a mejorar su desempeño (Suifan et al., 2018).

Los resultados de las pruebas de hipótesis tercera y quinta indican que no existe una relación significativa entre la motivación inspiradora, consideración individualizada y desempeño organizacional que contrasta los hallazgos de varios estudios (Kasasbeh et al., 2015; Hyypia y Parjanen, 2013; Bass y Avolio, 1994). La consideración individualizada implica prestar especial atención a las necesidades de los seguidores y ayudarlos a desarrollar sus habilidades. Si bien es una motivación inspiradora, implica que el líder alienta a sus seguidores a ir más allá de los intereses propios por el bien público, brindándoles apoyo para superar todos los problemas y barreras, y ayudándolos a ser optimistas para el futuro (Bass y Avolio, 1994). Aunque muchos estudios previos afirmaron que la motivación inspiradora y la consideración individualizada tienen una relación positiva con el desempeño organizacional (Kasasbeh et al., 2015; Hyypia y Parjanen, 2013; Bass y Avolio, 1994), mejorar el desempeño organizacional requiere grandes esfuerzos para lograrlo (Caillier, 2014). Además, la estructura tradicional de la Universidad de Jordania, que se caracteriza por normas y reglamentos rígidos, tareas rutinarias y procedimientos burocráticos, puede contribuir a estos resultados, ya que los directivos no están dispuestos a empoderar e involucrar a los empleados, en lugar de las estructuras modernas que están descentralizadas y proporcionan más flexibilidad y apertura que conducen a la satisfacción laboral y, a su vez, a un alto rendimiento (Chen y Yang, 2012).

El cuarto resultado de la prueba de hipótesis muestra que existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño organizacional que respalda los hallazgos de muchos estudios. La estimulación intelectual representa despertar el interés de los seguidores.

186 NM Alsayyed et al.

capacidad para crear nuevas ideas y resolver problemas de una manera nueva (Bass, 1985; Kelly, 2003). Esto significa que el líder debe ayudar a sus seguidores a buscar diferentes perspectivas en el manejo de los problemas y a generar formas innovadoras de completar las tareas y lograr un alto desempeño (Bass y Avolio, 1994).

8 Conclusiones

Las conclusiones de la investigación revelaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional. La siguiente sección discutirá los hallazgos para cada dimensión del liderazgo transformacional.

• Influencia idealizada

Los resultados de la investigación muestran que existe una relación entre la influencia idealizada y el liderazgo transformacional. Esto significa que los encuestados creen en la importancia y la influencia de la influencia idealizada en el entorno laboral y esto a su vez tiene su impacto en su desempeño.

• Motivación inspiradora y consideración individualizada.

Los hallazgos de la investigación muestran que no existe una relación significativa entre la motivación inspiradora y la consideración individualizada. Este resultado fue sorprendente ya que la mayoría de los estudios previos aseguraron la relación entre estas dos dimensiones y el desempeño organizacional. Pero considerando el tipo de estructura para nuestro caso de la Universidad de Jordania; que se caracteriza por la rigidez y la inflexibilidad que limitan las posibilidades de los empleados de participar y empoderarse más en su trabajo.

• Estimulación intelectual

Los resultados muestran que existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y el desempeño organizacional. Esto significa que los empleados estuvieron de acuerdo en la importancia de la estimulación intelectual en sus habilidades para generar nuevas ideas y encontrar nuevas soluciones a los problemas y esto a su vez conducirá a un mejor desempeño.

9 Recomendaciones e investigaciones futuras

Esta investigación tuvo como objetivo investigar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional. Y los resultados muestran que las dimensiones idealizadas de influencia y estimulación intelectual tienen un fuerte impacto en el desempeño de los empleados. Además, la influencia del liderazgo transformacional tarda en aparecer en el desempeño de los empleados (Jaussi y Dionne, 2003). Por lo tanto, las investigaciones futuras deberían realizarse en otras instituciones educativas de Jordania, ya que el presente estudio se aplicó en la Universidad de Jordania y, en el futuro, se sugiere realizar un estudio comparativo de las universidades jordanas con fines de generalización.

Referencias

- Alawneh, A. y Sweis, R. (2016) 'La relación entre el nivel de inteligencia emocional y la eficacia de un director de proyecto: el caso de Jordania', *Revista Internacional de Información, Negocios y Gestión*, vol. 8, núm. 3, págs. 13-21.
- Alkhalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M. y Masa'deh, R. (2012) Investigando los efectos de las políticas de recursos humanos en el desempeño organizacional: un estudio empírico on Commercial Banks Operating in Jordan', *Revista Europea de Economía, Finanzas y Ciencias Administrativas*, vol. 51, págs. 44-64.
- Alsayyed, N. (2014) Factores críticos que afectan el desarrollo de recursos humanos en el mundo árabe', *Revista de ciencias biológicas*, vol. 11, núm. 4, págs. 113-123.
- Alsayyed, N. y Suifan, T. (2017) 'Diversidad en la composición del equipo, conflicto de relaciones y desempeño del equipo en compañías farmacéuticas jordanas', *Revista Europea de Negocios y Gestión*, vol. 9, núm. 3, págs. 217-228.
- Amabile, TM, Schatzel, EA, Moneta, GB y Kramer, SJ (2004) 'Comportamientos de los líderes y entorno laboral para la creatividad: apoyo al líder', *Leadership Quarterly*, vol. 15, págs. 5-32.
- Andreadis, N. (2009) 'Aprendizaje y eficacia organizacional: una perspectiva de sistemas', *Mejora del rendimiento*, vol. 48, núm. 1, págs. 5-11.
- Asencio, H. (2016) 'Liderazgo, confianza y desempeño organizacional en el sector público', *Revista Transilvania de Ciencias Administrativas*, número especial, págs.5-22.
- Aurel, B., Ioan Simion, D. y Carmen, M. (2017) 'Bernard Bass; el fundador del liderazgo transformacional', *Review of Management & Economic Engineering*, vol. 16, núm. 4, págs. 758-762.
- Avolio, BJ, Walumbwa, FO y Weber, TJ (2009) 'Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras', *Annual Review of Psychology*, vol. 60, págs. 421-449.
- Awamleh, R. y Gardner, WL (1999) 'Percepciones del carisma y la eficacia del líder: los efectos del contenido de la visión, la entrega y el desempeño organizacional', *The liderazgo Quarterly*, vol. 10, núm. 3, págs. 345-373.
- Bass, B. y Bass, R. (2008) *El manual de liderazgo de Bass: teoría, investigación y Aplicaciones gerenciales*, Free Press, Nueva York.
- Bass, BM (1985) *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*, Free Press, Nueva York.
- Bass, BM (1997) '¿El paradigma del liderazgo transaccional-transformacional trasciende las fronteras organizativas y nacionales?', *American Psychologist*, vol. 52, núm. 2, p.130.
- Bass, BM y Avolio, BJ (1994) *Mejora de la eficacia organizacional mediante el liderazgo transformacional*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, BM y Avolio, BJ (1995) *MLQ, Cuestionario de liderazgo multifactorial, 2.ª ed.*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bowerman, B. y O'Connell, R. (1990) *Modelos estadísticos lineales: un enfoque aplicado, 2ª ed.*, Duxbury, Belmont, CA.
- Brewer, GA y Selden, SC (2000) 'Por qué galopan los elefantes: evaluación y predicción del desempeño organizacional en agencias federales', *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, núm. 4, págs. 685-712.
- Burns, JM (1978) *Liderazgo*, Free Press, Nueva York.
- Caillier, GJ (2014) 'Hacia una mejor comprensión de la relación entre liderazgo transformacional, motivación del servicio público, valencia de la misión y desempeño de los empleados: un estudio preliminar', *Public Personnel Management*, vol. 43, núm. 2, págs. 218-239.
- Chen, CY y Yang, CF (2012) 'El impacto del liderazgo espiritual en el comportamiento ciudadano organizacional: un análisis de muestras múltiples', *Journal of Business Ethics*, vol. 105, núm. 1, p.107.
- Cheung, MFY y Wong, CS. (2011) 'Liderazgo transformacional, apoyo al líder y creatividad de los empleados', *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 32, núm. 7, págs. 656-672.

188 NM Alsayed et al.

- Delaney, JT y Huselid, MA (1995) 'El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en las percepciones del desempeño organizacional', *Academy of Management*, vol. 39, núm. 4, págs. 949-969.
- Dias, M. y Borges, R. (2016) 'Desempeño y estilo de liderazgo: ¿cuándo líderes y seguidores en desacuerdo?', *Mackenzie Management Review*, vol. 18, núm. 2, págs. 104-129.
- Dikmen, I., Birgonul, MT y Kizilas, S. (2005) 'Predicción de la eficacia organizacional en empresas de construcción', *Journal of Construction Engineering & Management*, vol. 131, núm. 2, págs. 252-261.
- Effelsberg, D., Solga, M. y Gurt, J. (2014) 'Liderazgo transformacional y comportamiento poco ético de los seguidores en beneficio de la empresa: una investigación de dos estudios', *Journal of Business Ethics*, vol. 120, núm. 1, págs. 81-93.
- Geoghegan, L. y Dulewicz, V. (2008) '¿Las competencias de liderazgo de los gerentes de proyectos contribuyen al éxito del proyecto?', *Project Management Journal*, vol. 39, núm. 4, págs. 58-67.
- George, D. y Mallery, P. (2003) *SPSS para Windows paso a paso: una guía y referencia sencilla Actualización 11.0, 4.ª ed.*, Allyn y Bacon, Boston, MA.
- Gong, Y., Huang, J. y Farh, J. (2009) 'Orientación al aprendizaje de los empleados, liderazgo transformacional y creatividad de los empleados: el papel mediador de la autoeficacia creativa de los empleados', *Academy of Management Journal*, vol. 52, págs. 765-778.
- Gyanchandani, R. (2017) 'El efecto del estilo de liderazgo transformacional en el desempeño del equipo en Sector de TI', *Revista IUP de habilidades blandas*, vol. 11, núm. 3, págs. 29-44.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998) *Análisis de datos multivariados, 5ª ed.*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Nueva Jersey.
- Hamon, TT (2003) *Eficacia organizacional explicada por la estructura social en una organización de red empresarial basada en la fe*, tesis doctoral, Regent University, Virginia Beach, VA.
- Hater, JJ y Bass, BM (1988) 'Evaluaciones de los superiores y percepciones de los subordinados sobre el liderazgo transformacional y transaccional', *Journal of Applied Psychology*, vol. 73, págs. 695-702.
- Huselid, MA (1995) 'El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la rotación, la productividad y el desempeño financiero corporativo', *The Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 3, págs. 635-672.
- Hyypia, M. y Parjanen, S. (2013) 'Impulsar la creatividad con liderazgo transformacional en procesos de innovación front-end difusos', *Revista interdisciplinaria de información, conocimiento y gestión*, vol. 8, págs. 22-41.
- Iscan, OF, Ersari, G. y Naktiyok, A. (2014) 'Efecto del estilo de liderazgo en el desempeño organizacional percibido y la innovación: el papel del liderazgo transformacional más allá del impacto del liderazgo transaccional: una aplicación entre las PYME turcas', *Procedia - Social y Ciencias del Comportamiento*, vol. 150, págs. 881-889.
- Jaussi, KS y Dionne, SD (2003) 'Liderar para la creatividad: el papel del líder no convencional comportamiento', *The Leadership Quarterly*, págs. 475-498.
- Jung, DI y Sosik, JJ (2002) 'Liderazgo transformacional en grupos de trabajo: el papel del empoderamiento, la cohesión y la eficacia colectiva en el desempeño grupal percibido', *Small Group Research*, vol. 33, núm. 3, págs. 313-336.
- Jyoti, J. y Dev, M. (2015) 'El impacto del liderazgo transformacional en la creatividad de los empleados: el papel de la orientación al aprendizaje', *Journal of Asia Business Studies*, vol. 9, núm. 1, págs. 7-98.
- Kasasbeh, EA, Harada, Y., Bin-Osman, A. y Noor, IM (2015) 'El impacto del liderazgo transformacional en la creatividad administrativa: un estudio aplicativo sobre las empresas industriales (minería y extracción) en Jordania', *Revista europea de negocios y gestión*, vol. 7, págs. 86-93.
- Kelly, ML (2003) 'Asesores académicos como líderes transformacionales', *The Mentor*.
- Kim, S. (2006) 'Motivación del servicio público y comportamiento ciudadano organizacional en Corea', *Revista internacional de mano de obra*, vol. 27, núm. 8, págs. 722-740.

- Kim, Y.J y Hancock, M. (2010) 'El efecto de los aportes de recursos de gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional en la industria de restaurantes', *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 1, núm. 2, págs. 174-189.
- Kirkpatrick, SA y Locke, EA (1996) 'Efectos directos e indirectos de tres componentes centrales del liderazgo carismático en el desempeño y las actitudes', *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, núm. 1, p.36.
- Lebas, M. y Euske, K. (2002) 'A conceptual and operational delineation of performance', en Neely, AD (Ed.): *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Nueva York.
- Limsila, K. y Ogunlana, ST (2008) 'Vincular las competencias personales con la evidencia del estilo de liderazgo transformacional de la industria de la construcción en Tailandia', *Revista de construcción en países en desarrollo*, vol. 13, núm. 1, págs. 27-50.
- Mittal, S. y Dhar, RL (2015) 'Liderazgo transformacional y creatividad de los empleados: papel mediador de la autoeficacia creativa y papel moderador del intercambio de conocimientos', *Management Decision*, vol. 53, núm. 5, págs. 894-910.
- Raes, E., Decuyper, S., Lismont, B., Van den Bossche, P., Kyndt, E., Demeyere, S. y Dochy, F. (2013) 'Facilitar el aprendizaje en equipo a través del liderazgo transformacional', *Ciencia de la Instrucción*, vol. 41, núm. 2, págs. 287-305.
- Rao, AS y Kareem, AW (2015) 'Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño del equipo: un estudio empírico en los Emiratos Árabes Unidos', *Medición de la excelencia empresarial*, vol. 19, núm. 4, págs. 30-56.
- Robbins, SP y Coulter, M. (2017) *Management*, 14.ª ed., Pearson Education.
- Rynetta, RW (2007) 'Apoyo empírico entre liderazgo de servicio, transformacional y transaccional, similitudes y diferencias y correlaciones con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional', *Actas de la reunión anual de la Academy of Management*, No. 1, págs.
- Saleh, RA, Sweis, R., Firas, MS, Sarea, AM, Sharaf Eldin, IM y Obeld, DN (2018) 'Vinculación de prácticas de gestión de calidad total suaves y duras: evidencia de Jordania', *Revista Internacional de Excelencia Empresarial*, vol. 14, núm. 1.
- Sarros, JC y Santora, JC (2001) 'El modelo de liderazgo transformacional-transaccional en la práctica', *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 22, núm. 8, págs. 383-394.
- Schmerhorn, J. (2013) *Introducción a la gestión*, 12ª ed., Wiley.
- Sekaran, U. y Bougie, R. (2013) *Métodos de investigación para empresas: un enfoque de desarrollo de habilidades*, 6ª ed., Wiley.
- Sparks, JR y Schenk, JA (2001) 'Explicación de los efectos del liderazgo transformacional: una investigación de los efectos de los motivos de orden superior en organizaciones de marketing multinivel', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, núm. 8, págs. 849-869.
- Sulfan, T., Abdullah, AB y Sweis, R. (2015) 'El efecto de la inteligencia emocional de los gerentes en los resultados laborales de los empleados en la industria de seguros en Jordania', *International Business Research*, vol. 8, núm. 9, págs. 67-82.
- Sulfan, TS, Abdallah, AB y Al Janini, M. (2018) 'El impacto del liderazgo transformacional en la creatividad de los empleados', *Management Research Review*, vol. 41, núm. 1, págs. 113-132.
- Sweis, N., Sweis, R., Kassab, G., Elfar, A., Athamneh, D. y Sweis, G. (2017) *Revista internacional de productividad y gestión de la calidad*, vol. 20, núm. 2, págs. 154-168.
- Tabassi, AA, Roufehael, KM, Abu Bakar, AH y Yusof, N. (2017) 'Vincular la condición del equipo y el desempeño del equipo: un enfoque de liderazgo transformacional', *Project Management Journal*, vol. 48, núm. 2, págs. 22-38.
- Teece, JD (2018) 'Modelos de negocio y capacidades dinámicas', *Planificación a largo plazo*, vol. 51, Núm. 1, págs. 40-49.
- Thorpe, R., Gold, J. y Lawler, J. (2011) 'Localización del liderazgo distribuido', *Revista Internacional de revisiones de gestión*, vol. 13, núm. 3, págs. 239-250.
- Van Wart, M. (2003) 'Teoría del liderazgo en el sector público: una evaluación', *Public Administration Review*, vol. 63, núm. 2, págs. 214-228.

190 NM Alsayyed et al.

Venkateswara Rao, T. (2016) *Gestión del desempeño: hacia la excelencia organizacional*, Sage Publications Pvt. Limitado. Ltd., mil robles.

Verweire, K. y Berghe, LV (2004) *Gestión integrada del desempeño: una guía para la estrategia Implementación*, Sage Publications Inc., California.

Weib, EE y Süb, S. (2016) 'La relación entre el liderazgo transformacional y el desequilibrio esfuerzo-recompensa', *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 37, núm. 4, págs. 1–23.

Fuente: Alsayyed, N., Suifan, T., & Sweis, R. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan. Int. J. Business Excellence, 20(2).

Anexo 3

Caso de estudio 3: PT. Kereta Api, Indonesia. (Empresa estatal)

Machine Translated by Google

Cartas de ciencias de la gestión 10 (2020) 2883-2888

Listas de contenidos disponibles en GrowingScience

Cartas de ciencias de la gestión

página de inicio: www.GrowingScience.com/tral

Efectos de los estilos de liderazgo transformacional en el desempeño laboral con la motivación laboral como mediación: Un estudio en una empresa estatal

Ary Bastaria, Anis Eliyanab* y Tri Wahyu Wijayantib

a Universitas Negeri Jakarta, Rawamangun Muka, Pulo Gadung, Jakarta 13220, Indonesia bUniversitas Airlangga, Airlangga No.4 - 6, Surabaya, Jawa Timur 60115, Indonesia CRÓNICA

ABSTRACTO

Historia del artículo:

Recibido: 10 de febrero de 2020
Recibido en formato revisado:
20 de marzo de 2020

Aceptado: 17 de abril de 2020
Disponible en línea:
17 de abril de 2020

Palabras clave:

Liderazgo
Liderazgo transformacional
Desempeño laboral
Motivación laboral

Un líder transformacional es capaz de unir a todos los subordinados y cambiar creencias, actitudes y objetivos personales de todos los subordinados para alcanzar sus objetivos, e incluso superar los objetivos marcados. El apoyo del líder puede motivar al empleado a trabajar mejor, lo que podría afectar su desempeño. Este estudio tiene como objetivo examinar el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados, con la motivación de los empleados como variable interviniente. La población del estudio incluye a los 285 empleados de PT. Kereta Api Indonesia. El estudio utiliza un análisis de ruta y los resultados muestran que el liderazgo transformacional tuvo un efecto significativo en el desempeño laboral de los empleados con la motivación laboral como una variable intermedia. La motivación laboral de los empleados también tuvo una influencia significativa en el desempeño laboral de los empleados.

© 2020 por los autores; licenciado por Growing Science, Canadá

1. Introducción

El liderazgo es un factor importante que determina el desempeño laboral y la capacidad organizacional para adaptarse a nuevos entornos (Bass et al., 2003). El llamado líder confiable no sólo es competente en la formulación de estrategias, sino que también es capaz de ejecutarlas efectivamente, ya que es deber del líder desarrollar la estrategia y, al mismo tiempo, tratar de actualizarla (Bass y Avolio), 994). El liderazgo es una identidad que se realiza en determinadas circunstancias y tiene como objetivo alcanzar uno o más objetivos específicos a través de un proceso de comunicación. El liderazgo requiere la influencia social deliberada de un individuo contra otros para organizar actividades e impactar dentro de un grupo u organización. Un líder eficaz es alguien que tiene el poder de motivar a sus seguidores para lograr un desempeño satisfactorio. En un momento de transformación radical en los negocios, las empresas deben adoptar un estilo de liderazgo transformacional para que la empresa no pierda en la competencia. El liderazgo transformacional se puede definir como un estilo de liderazgo que implica esfuerzos para cambiar la organización. Se cree que este estilo contribuye a un mejor desempeño en las organizaciones que enfrentan las demandas de regeneración y cambio. Según Yammarino et al. (1993), "los líderes transformacionales deben ser capaces de persuadir a sus subordinados para que lleven a cabo sus tareas más allá de sus propios intereses en beneficio de la organización". Los líderes transformacionales articulan una visión realista del futuro de la organización, estimulan a los subordinados de manera intelectual y prestan atención a las diferencias que mantienen sus subordinados. La capacidad de los líderes para mover y empoderar a los empleados afectará el desempeño de los empleados, mientras que la efectividad de los líderes está influenciada por las características de los subordinados y relacionada con el proceso de comunicación que ocurre entre ellos. Los líderes exitosos deberían poder motivar, movilizar y satisfacer a los empleados. Es responsabilidad del líder alentar a los subordinados a desarrollarse y tener competencia para anticipar cada desafío y oportunidad en el trabajo.

* Autor correspondiente.

Correo de correo electrónico: anisel@unsi.ac.id (A. Eliyanab)

2884

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Operations VIII Surabaya o abreviado como DAOP VIII SB es una de las áreas de operaciones ferroviarias de Indonesia, bajo la supervisión de PT Kereta Api Indonesia (KAI). KAI se da cuenta de que la calidad y competencia de sus recursos humanos es muy importante para respaldar la visión y misión de la empresa. Logro de PT.

KAI no puede separarse del apoyo de la dirección que tiene experiencia, conocimientos y alta dedicación.

Asimismo, el liderazgo se aplica priorizando la ejemplaridad de los altos funcionarios, porque es un factor importante para construir una empresa.

Con base en observaciones anteriores, el liderazgo ejemplar es una de las dimensiones del estilo de liderazgo transformacional aplicado por los líderes de la Unidad de Finanzas del PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Operaciones Regionales VIII Surabaya. El jefe de la Unidad de Finanzas tiene el carisma y el respeto de los empleados, escucha las aportaciones de los subordinados, presta atención al desarrollo profesional de los subordinados y evalúa periódicamente la capacidad y el potencial de cada subordinado en la unidad.

Con base en los antecedentes del problema anterior, se obtiene la formulación del problema: ¿El estilo de liderazgo transformacional afecta la motivación de los empleados en la Unidad Financiera de PT? Kereta Api Indonesia (Persero) Operaciones Regionales VIII Surabaya? ¿La motivación de los empleados afecta el desempeño de los empleados en la Unidad de Finanzas de PT? Kereta Api Indonesia (Persero) Operaciones Regionales VIII Surabaya? ¿El estilo de liderazgo transformacional afecta el desempeño de los empleados en la Unidad Financiera de PT? Kereta Api Indonesia (Persero) Área de operación VIII Surabaya? ¿El estilo de liderazgo transformacional afecta el desempeño de los empleados con la motivación de los empleados como variable interviniente?

El propósito de este estudio es investigar y analizar:

1. La influencia del estilo de liderazgo transformacional en la motivación de los empleados en la Unidad Financiera del PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Operaciones Regionales VIII Surabaya. 2. La influencia de la motivación de los empleados en el desempeño de los empleados en la Unidad Financiera de PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Operaciones Regionales VIII Surabaya., 3. La influencia del estilo de liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados de la Unidad Financiera del PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Operaciones Regionales VIII Surabaya. 4. La influencia del estilo de liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados con la motivación de los empleados como el variable interviniente.

2. Revisión de la literatura e hipótesis.

2.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se basa en el principio de desarrollo subordinado. Los líderes transformacionales evalúan la capacidad y el potencial de cada subordinado para realizar una tarea/trabajo, al tiempo que ven la posibilidad de ampliar las responsabilidades y la autoridad de los subordinados en el futuro. Humphreys (2002) afirmó que "la relación entre superiores y subordinados en el contexto del liderazgo transformacional es más que un simple intercambio de "mercancías", sino que ha tocado el sistema de valores". En resumen, Bass y Avolio (1994) sugieren que el liderazgo transformacional tiene cuatro dimensiones llamadas las Cuatro I:

1. La primera dimensión se llama influencia idealizada. Se caracteriza por un comportamiento de los líderes que puede generar aprecio, respeto y confianza en los empleados.
2. La segunda dimensión se llama motivación inspiradora. En esta dimensión, los líderes transformacionales se identifican como líderes que pueden expresar expectativas claras de los logros de los subordinados, demostrar compromiso con las metas organizacionales y desarrollar un espíritu de equipo dentro de la organización a través del entusiasmo y el optimismo.
3. La tercera dimensión se llama estimulación intelectual. Los líderes transformacionales deben ser capaces de fomentar nuevas ideas, brindar soluciones creativas a los problemas y motivar a los subordinados a buscar nuevos enfoques para las tareas organizacionales.
4. La última dimensión se denomina consideración individualizada. En esta dimensión, el líder transformacional se describe como un líder que está dispuesto a escuchar atentamente las aportaciones de sus subordinados y prestar atención a sus necesidades de carrera. desarrollo.

2.2 Motivación laboral

La definición de motivación según Mathis y Jackson (2002: 89) es "el deseo de una persona que la lleva a actuar". En situaciones que puedan ser inciertas, un líder debería poder considerar diferentes motivaciones para un grupo de personas. Según Robbins et al. (2008:222), se necesita motivación para mejorar el desempeño laboral en una organización; La motivación se caracteriza como un mecanismo que explica la fuerza, el propósito y la diligencia de un individuo para lograr una meta. De esa descripción se puede ver que la motivación es una parte esencial de alguien para hacer algo o lograr un determinado objetivo. Herzberg desarrolló una teoría de la motivación, llamada teoría de la higiene, que sugiere que ciertos factores en el lugar de trabajo pueden generar un alto grado de motivación, mientras que otros factores pueden causar insatisfacción en el trabajo. La teoría de Herzberg ve que hay dos factores que motivan a los empleados, a saber, el factor intrínseco, que es la fuerza impulsora que surge del interior de cada individuo, y el factor extrínseco, que es la fuerza impulsora que proviene del exterior, particularmente de la organización donde él trabaja. Los empleados intrínsecamente motivados disfrutarán de trabajos que les permitan utilizar la creatividad y trabajar con un alto grado de autonomía. Por el contrario, aquellos que están más impulsados por fuerzas extrínsecas tienden a fijarse en lo que la organización les ofrece y se concentran en obtener lo que quieren de ella. Los factores motivadores intrínsecos de los dos factores de Herzberg citados por Luthans (2002: 160) son los siguientes:

1. Logro (implementación exitosa), es la necesidad de completar una tarea, dando como resultado el mejor trabajo para obtener una evaluación de manera consistente, justa y objetiva para lograr el desempeño laboral.
2. Reconocimiento (apreciación), es el reconocimiento de los superiores como resultado del desempeño de los empleados mediante premios o elogios.
3. Trabajo en sí mismo, donde los empleados prefieren trabajos que brinden oportunidades para utilizar las habilidades que tienen, la libertad para realizar el trabajo y la apariencia de retroalimentación sobre qué tan bien trabajan los empleados. Los trabajos que presentan desafíos resultarán en la satisfacción de los empleados al realizarlos con éxito.
4. Responsabilidad, el otorgamiento de poder, autoridad y responsabilidad a los empleados para realizar su trabajo y la existencia de sanciones estrictas si el trabajo no puede realizarse.
5. Avance (Desarrollo), la oportunidad de avanzar durante el trabajo que incluye una promoción justa.

2.3 Desempeño laboral

El concepto de desempeño fue expresado por Dessler (2000: 87) quien define "el desempeño como desempeño laboral, que es una comparación entre los resultados reales del trabajo con los estándares laborales establecidos". Así, la actuación se centra en los resultados de su trabajo. Hasibuan (2006: 94) también explica: "el desempeño es el resultado del trabajo realizado por alguien en el desempeño de las tareas que se le asignan en base a su habilidad, experiencia, sinceridad y tiempo". La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el aumento de la motivación en el lugar de trabajo. Los empleados quieren y necesitan retroalimentación sobre sus logros, y las evaluaciones brindan la oportunidad de brindarles retroalimentación. Si el desempeño no cumple con los estándares, la evaluación brinda la oportunidad de revisar el progreso de los empleados y desarrollar planes de mejora del desempeño. Según Dessler (2000: 514) existen cinco factores en la evaluación del desempeño, a saber:

1. Desempeño laboral, que incluye: exactitud, precisión, habilidades y aceptación de los resultados
2. Cantidad de trabajo, que incluye: volumen de resultados y contribución
3. Liderazgo necesario, que incluye: necesidad de asesoramiento, necesidad de dirección o mejora
4. Disciplina, que incluye: asistencia, sanciones, guiones, regulaciones, confiabilidad y puntualidad
5. Comunicación, incluyendo: relaciones entre empleados y líderes, medios de comunicación.

Con base en la introducción y explicación anterior, se toman varias hipótesis de la siguiente manera:

- H1. El liderazgo transformacional influye significativamente en la motivación laboral.
- H2. La motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral.
- H3. El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño laboral.
- H4. El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño laboral con la motivación laboral como variable interviniente.

El marco conceptual de este estudio se muestra en la Fig. 1.

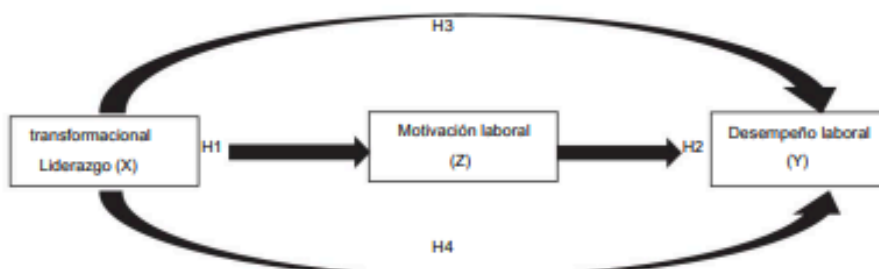


Fig. 1. Análisis del modelo

4. Métodos de investigación y resultados.

Los encuestados fueron 285 empleados de PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Los datos se recogieron mediante la distribución de cuestionarios proporcionados directamente y mediante el formulario de Google. La variable liderazgo transformacional (X) se mide con indicadores desarrollados por Bass y Avolio (1994), la variable motivación de los empleados (Z) se mide con indicadores de motivación intrínseca desarrollados por Herzberg, mientras que la variable desempeño de los empleados (Y) se mide con indicadores desarrollados. -Operado por Dessler (2000). La escala de medición utiliza una escala Likert con 5 escalas de medición. El método analítico utilizado es el método de análisis de ruta (path análisis), que explica los efectos directos e indirectos de una variable sobre otras variables. De los 285 encuestados que respondieron a la investigación, el 43% eran mujeres, y predominaban los encuestados mayores de 40 años en un 29%.

La última educación fue principalmente secundaria con un porcentaje del 73%, y estuvo dominada por encuestados con antigüedad de más de 10 años con un porcentaje del 55%. Los resultados de la prueba de validez muestran que todos los indicadores del estilo de liderazgo transformacional las variables (X), motivación de los empleados (Z) y desempeño de los empleados (Y) se declaran válidas porque tienen valores de correlación ítem-total superiores al valor de corte de 0,30. Los resultados de la prueba de confiabilidad muestran que el estilo de liderazgo transformacional (X)

2006

tiene un valor Alfa de Cronbach de 0,885, motivación de los empleados (Z) de 0,778 y desempeño de los empleados (Y) de 0,834. Dado que cada variable tiene un valor de Alfa de Cronbach mayor que el valor de corte de 0,60, se declara confiable.

tabla 1

Resultados de las pruebas de validez y confiabilidad

variables	Indicaciones	Correlación Ítem-Total Corregida 0,640 0,658	Alfa de Cronbach
Liderazgo transformacional (X)	X1	0,628	0,885
	X2		
	X3		
	X4	0,631	
	X5	0,647	
	X6	0,631	
	X7	0,626	
	X8	0,638	
	X9	0,615	
Motivación laboral (Z)	Z1	0,593	0,778
	Z2	0,558	
	Z3	0,540	
	Z4	0,516	
	Z5	0,571	
Desempeño laboral (Y)	Y1	0,679	0,834
	Y2	0,673	
	Y3	0,615	
	Y4	0,605	
	Y5	0,624	

Fuente: Resultados de las pruebas de validez y confiabilidad.

El análisis del modelo se lleva a cabo a través de dos etapas, a saber, hacer una regresión de la variable de liderazgo transformacional (X) en la motivación laboral (Z), y luego hacer una regresión de la variable de liderazgo transformacional (X) y la motivación laboral (Z) en la variable de desempeño laboral (Y). El coeficiente de trayectoria se calcula mediante dos ecuaciones estructurales, a saber, la ecuación de regresión que muestra la relación hipotética. Las dos ecuaciones estructurales son las siguientes:

$$Z = b1 X + e1$$

$$Y = b2 X + b3 Z + e2$$

Tabla 2

Resultados del Análisis de Regresión del Liderazgo Transformacional (X) sobre la Motivación Laboral (Z)

Variable	Beta estandarizada	Coefficiente de determinación t significativo (R2) (Sig)
Liderazgo transformacional (X)	0,521	0,000 0,272 Fuente: Resultados del Análisis de Regresión X - Z

El resultado muestra que:

1. La variable de liderazgo transformacional (X) tiene un coeficiente beta estandarizado positivo, lo que significa que si la variable de liderazgo transformacional (X) aumenta, la motivación laboral (Z) aumentará tanto como la beta estandarizada que es 0,521. El liderazgo transformacional (X) tiene una influencia significativa en la motivación laboral (Z), porque tiene un valor de probabilidad de error (P) de 0,000, que es menor que el nivel de significancia del 5% (0,05).

2. La magnitud de la contribución del liderazgo transformacional (X) a la variable de motivación laboral (Z) está indicada por el coeficiente de determinación (R2) de 0,272. Esto significa que el 27,2% de los cambios en la motivación laboral (Z) está determinado por cambios en el liderazgo transformacional (X), mientras que el 72,8% restante está determinado por otros factores no examinados.

Tabla 3

Resultados del análisis de regresión del liderazgo transformacional (X) y la motivación laboral (Z) hacia el desempeño laboral (Y)

Variable	Beta estandarizada	t significativa (Sig)	Coefficiente de Determinación (R2)
Liderazgo transformacional (X)	0,223	0,023	0,684
Motivación laboral (Z)	0,689	0,000	

Fuente: Resultados del Análisis de Regresión X, Z - Y

Con base en los resultados del análisis se puede observar que:

1. La variable de liderazgo transformacional (X) tiene un coeficiente beta estandarizado positivo, lo que significa que si la variable de liderazgo transformacional (X) aumenta, el desempeño laboral (Y) también aumentará tanto como su valor beta estandarizado que es 0,223. El liderazgo transformacional (X) tiene un efecto significativo en el desempeño laboral (Y), ya que tiene un valor de probabilidad de error (P) de 0,023, que es menor que el nivel de significancia del 5% (0,05).

- La variable de motivación laboral (Z) tiene un coeficiente beta estandarizado positivo, lo que significa que si la variable de motivación laboral (Z) aumenta, el desempeño laboral (Y) aumentará tanto como su valor beta estandarizado que es 0,689. La motivación laboral (Z) tiene un efecto significativo en el desempeño laboral (Y), porque tiene un valor de probabilidad de error (P) de 0,000, que es menor que el nivel de significancia del 5% (0,05).
- La magnitud de la contribución del liderazgo transformacional (X) y la motivación laboral (Z) a la variable de desempeño laboral (Y) se indica con el coeficiente de determinación (R^2) de 0,684. Esto significa que el 68,4% de los cambios en el desempeño laboral (Y) está determinado por cambios en el liderazgo transformacional (X) y la motivación laboral (Z), mientras que el 31,6% restante está determinado por otros factores no examinados.

Los resultados generales del análisis de las fases I y II se pueden ilustrar en el análisis de ruta como se muestra en la Fig. 2. El valor de e se puede calcular mediante la fórmula $e = \sqrt{1-R^2}$

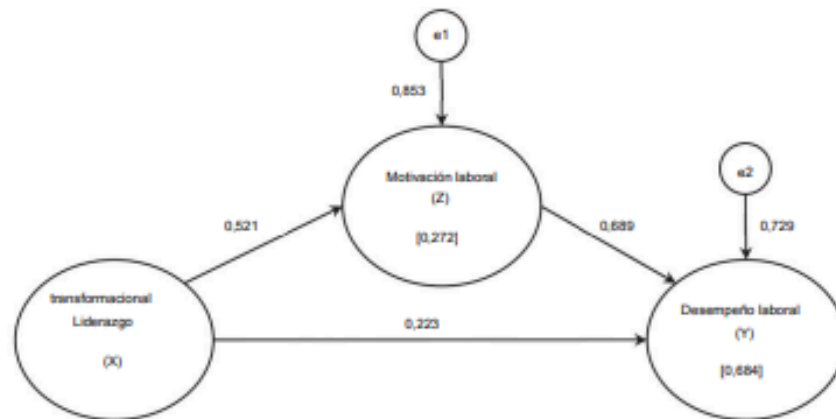


Fig. 2. Resultados del análisis de ruta

5. Discusión

5.1 El liderazgo transformacional influye significativamente en la motivación laboral

El análisis muestra que el valor significativo de t es 0,000 <nivel de significancia (α) 5% o 0,05, lo que indica que la variable liderazgo transformacional (X) tiene un efecto significativo sobre la motivación laboral (Z). Así, la primera hipótesis que afirma que la Se acepta que el liderazgo transformacional influye significativamente en la motivación de los empleados. El estilo de liderazgo diseñado a mejorar a los subordinados puede aumentar la motivación laboral. A través de una evaluación de las capacidades y el potencial de cada empleado, el líder puede explorar las fortalezas y debilidades de los empleados para que estén más motivados y sean más responsables en el trabajo. Un líder transformacional es capaz de motivar a los empleados a tener éxito en el trabajo y la carrera. Es consistente con la opinión que dice que los líderes transformacionales son capaces de evaluar el potencial de cada subordinado para realizar una tarea/trabajo, al tiempo que ven la posibilidad de ampliar las responsabilidades y autoridad de los subordinados, cambiando creencias y actitudes para mejorar su trabajo (Humphreys, 2002; Rafferty y Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993).

5.2 La motivación laboral influye significativamente en el desempeño laboral

El análisis muestra que el valor significativo de t es 0,014 <nivel de significancia (α) 5% o 0,05, lo que indica que la variable motivación laboral (Z) tiene un efecto significativo sobre el desempeño laboral (Y). Por tanto, se acepta la segunda hipótesis que afirma que la motivación laboral tiene un efecto significativo en el desempeño laboral. La motivación permitirá a los empleados tomar medidas para facilitar el desempeño de un trabajo con el fin de lograr los objetivos laborales. A través de la motivación, el rendimiento de los empleados mejorará porque serán más creativos e innovadores en su trabajo. Las responsabilidades otorgadas se utilizarán bien y no se abusarán de ellas. Cada empleado quiere recibir el reconocimiento de sus superiores y por eso trabaja mejor. A través de una alta motivación, el desempeño laboral mejorará y la contribución a la empresa también será mayor. De acuerdo con la opinión de Armstrong (1994) la relación entre motivación y desempeño es positiva ya que los empleados altamente motivados también tendrán un alto desempeño. De manera similar lo expresan Doyle y Wong (1998), "el éxito de una empresa es inseparable de la cantidad de motivación que aparece en el empleado personal".

5.3 El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño laboral

El análisis muestra que el valor significativo de t es 0,023 <nivel de significancia (α) 5% o 0,05, lo que indica que la variable liderazgo transformacional (X) tiene un efecto significativo en el desempeño laboral (Y). Así, se acepta la tercera hipótesis que afirma que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo en el desempeño laboral. Garantiza que los empleados

2888

tienen a seguir líderes que tienen carisma y pueden inspirarlos. Este tipo de líder es capaz de brindar a los empleados estimulación intelectual y atención para mejorar la calidad de su trabajo. Un alto compromiso y espíritu de liderazgo también harán una mayor contribución a la organización a través de los empleados. Los empleados tienden a aceptar comentarios, instrucciones y mejoras de sus líderes si los admiran. Este resultado es el mismo que la afirmación de Chen (2015), de que el liderazgo transformacional puede afectar el desempeño laboral porque el líder puede asignar tareas comunicativamente a los subordinados para tener un efecto positivo en el desempeño de los empleados.

5.4 El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño laboral con la motivación laboral como variable interviniente

El análisis muestra que el liderazgo transformacional (X) tiene un efecto significativo en el desempeño laboral (Y) con un valor significativo de $t = 0.023$ <nivel de significancia (α) del 5% o 0.05, y también tiene un efecto significativo en la motivación laboral (Z) como variable intermedia donde el valor significativo de t es 0.000 <nivel de significancia (α) 5% o 0.05, y la motivación laboral (Z) como variable intermedia también tiene un efecto significativo en el desempeño laboral (Y) con un valor significativo de t igual a 0.000 <nivel de significancia (α) 5% o 0.05. Así, se acepta la cuarta hipótesis que afirma que el liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño laboral con la motivación laboral como variable interviniente. Esto muestra que, además de tener un efecto directo en el desempeño laboral, los líderes con estilo transformacional fomentarán la motivación laboral en el trabajo, de modo que puedan mejorar la calidad del trabajo de los empleados y hacer que los empleados contribuyan más a la empresa. La motivación brindada por el liderazgo anima a los empleados a completar mejor las tareas, de modo que puedan lograr un mejor desempeño laboral. Es consistente con la declaración de Chen.

(2004) que el alto apoyo brindado por el liderazgo podrá proporcionar una alta motivación para que los empleados trabajen mejor.

6. Conclusión

Con base en los resultados del análisis, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

1. El estilo de liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo en la motivación laboral: cuanto mejor desarrolle el líder el potencial y el talento del empleado, mayor será la motivación laboral del empleado.
2. La motivación laboral tiene un efecto positivo significativo en el desempeño laboral: cuanto mayor sea la motivación laboral, mejor será el desempeño laboral del empleado en la realización del trabajo.
3. El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo en el desempeño laboral: cuanto más creativo guíe el líder al empleado, mejor será el desempeño laboral del empleado.
4. El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo en el desempeño laboral con la motivación laboral como variable interviniente, lo que indica que el alto apoyo mostrado por el líder podrá proporcionar una alta motivación a los empleados para trabajar mejor.

Referencias

- Armstrong, M. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alex Media Kompetensi.
- Bajo, BM y Avolio BJ (1994). *Mejorar la eficacia organizacional a través del liderazgo transformacional*. Nuevo York: Thousand Oaks SAGE Publications, Inc.
- Bass, BM, Avolio, BJ, Jung DI y Barsion Y. (2003). Predecir el desempeño de la unidad mediante la evaluación de transformaciones y liderazgo transaccional. *Revista de Psicología Aplicada*, 88(2), 207-218.
- Chen, AS, Bian, M. y Hou Y. (2015). Impacto del liderazgo transformacional en el EL y el desempeño laboral de los subordinados. *Revisión de personal*, 44(4), 438-453.
- Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo Doyle, P. y Wong V. (1998). *Marketing y desempeño competitivo: un estudio empírico*. *Revista europea de marketing*, 32(5/6), 514-535.
- Hasibuan, Malayu SP (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Humphreys, JH (2002). Comportamiento de líder transformacional, proximidad y marketing de servicios exitosos. *Revista de marketing de servicios*, 16(6), 487-502.
- Luthans (2002). *Rendimiento y Motivación*. Nueva York: Prentice Hall.
- Mathis, RL y Jackson, JH (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia 2*. Terjemahan. Edisi Pertama. Jakarta : Salemba empatar
- Rafferty, AE y Griffin, MA (2004). Dimensiones del liderazgo transformacional: extensiones conceptuales y empíricas. *Liderazgo trimestral*, 15, 329-354.
- Robbins, SP y Judge, TA (2008). *Perilaku organisasi (Comportamiento organizacional)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yammarino, FJ, Spangler WD y Bass, BM (1993). Liderazgo transformacional y desempeño: una investigación longitudinal. *Liderazgo trimestral*, 4(1), 81-102.



© 2020 por los autores; licenciario Growing Science, Canadá. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Attribution (CC-BY) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Fuente: Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. Management Science Letters, 10.