



Grado de Supervisión como variable moderadora en el impacto de los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en el Desempeño Laboral en empresas del Sector Agroindustrial

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro Organización y Dirección y de personas

Por:

Arce Esquen, Evelin Karina.....

Fernández Pichiling, Meyling.....

Pasache Falconí, Reynaldo.....

Piña Meza, María Ramona.....

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 18 de octubre de 2019

**Grado de Supervisión como variable Moderadora en el Impacto de los Estilos de
Liderazgo Transformacional y Transaccional en el Desempeño Laboral en
Empresas del Sector Agroindustrial**

Ha sido aprobada por:

(Jurado)

(Jurado)

PhD Lydia Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2019

Dedicatoria

A mi madre que siempre es mi soporte y motivación para lograr mis metas con perseverancia, y a mí porque a pesar de todas las circunstancias pasadas logre culminar con este objetivo.

Evelin Karina Arce Esquen

A Dios, que es parte de mi vida. A mi madre por todo su apoyo, comprensión y cariño, por enseñarme a ser perseverante y luchar para alcanzar mis metas; y a todas aquellas personas que me apoyaron y contribuyeron con este objetivo.

Meyling Fernández Pichiling

A Dios por permitirme alcanzar mis metas, a mi familia por su apoyo y comprensión incondicional, y de manera especial a mi padre quien me enseñó que, con esfuerzo y dedicación todo es posible y que el límite es el cielo.

Reynaldo Pasache Falconí

A Dios, luz que guía mis pasos. A mi esposo e hijos quienes con su aliento y comprensión hicieron posible lograr esta meta.

María Ramona Piña Meza

Agradecimientos

A las empresas que gentilmente nos han permitido el acceso a fin de realizar el presente estudio, a nuestra querida asesora, por su amable asesoramiento y demás personas que nos apoyaron a sacar adelante el estudio de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Dirección y Organización de Personas

Título de la tesis: Tesis de investigación: “Grado de Supervisión como variable moderadora en el impacto de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral en empresas del sector agroindustrial”

Autor(es): Arce Esquen, Evelin Karina
Fernández Pichiling, Meyling
Pasache Falconí, Reynaldo
Piña Meza, María Ramona

Resumen:

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen un impacto significativo en el desempeño laboral (Masa'deh, Obeidat & Tarhini, 2016), Cuadra y Veloso (2010) refieren que la supervisión constante en el colaborador por parte del líder puede mejorar su desempeño laboral; en este sentido se plantea que el grado de supervisión del líder puede moderar la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de colaboradores de empresas del sector agroindustrial. Para corroborar esta hipótesis se diseñó una investigación cuantitativa, no experimental, correlacional, prospectiva y transversal. Se incluyeron a 190 líderes y 385 colaboradores de seis (06) empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial de la Costa Peruana. Para medir el Liderazgo Transformacional y Transaccional se utiliza el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio en 2004, para medir el Desempeño Laboral de los Colaboradores se elabora y valida un cuestionario basado en competencias alineadas a la realidad del sector agroindustrial y para medir el Grado de Supervisión se utiliza el cuestionario Cercanía de Supervisión (CS) de Cuadra y Veloso (2010). El 83.4% de los colaboradores consideran que sus líderes son transformacionales de nivel alto, el 55.8% consideran que sus líderes son transaccionales de nivel alto. El 80.3% presentan desempeño laboral alto. El 46.5% consideran que la supervisión es remota, el 53.5%, consideran que es estrecha. El grado de supervisión no influyó en la relación entre liderazgo transformacional ($p=0.105$) y liderazgo transaccional ($p=0.085$) con el desempeño laboral; sin embargo, el grado de supervisión influyó en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional ($p=0.031$) con el desempeño laboral, además el grado de supervisión influyó en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional ($p=0.020$) con el desempeño laboral. En conclusión, el grado de supervisión es una variable moderadora de la relación entre la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y la recompensa contingente del liderazgo transaccional con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas del sector agroindustrial.

Resumen Breve de 200 palabras

Abstract

El propósito de la presente investigación es determinar como el grado de supervisión como variable moderadora impacta en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial. Para cumplir con este objetivo se diseñó una investigación cuantitativa, no experimental, correlacional, prospectiva y transversal. Se incluyeron a 190 líderes y 385 colaboradores de seis (06) empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial de la Costa Peruana. Para medir el Liderazgo Transformacional y Transaccional se utiliza el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio en 2004, para medir el Desempeño Laboral de los Colaboradores se elabora y valida un cuestionario basado en competencias alineadas a la realidad del sector agroindustrial y para medir el Grado de Supervisión se utiliza el cuestionario Cercanía de Supervisión (CS) de Cuadra y Veloso (2010). Los resultados obtenidos muestran que el grado de supervisión es una variable moderadora de la relación entre la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y la recompensa contingente del liderazgo transaccional con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas del sector agroindustrial.

Palabras clave:

- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional
- Desempeño Laboral
- Grado de supervisión

Arce Esquen, Evelin Karina

Maestro en Organización y Dirección de Personas de la carrera de Trabajo Social con más de doce (12) años de experiencia en empresas privadas, líderes en el mercado local e internacional, gestionando Programas de bienestar, Inducción al personal, Programa de Beneficios, Planes de Retención de talento, implementación del Sistema de SST, Programa de Comunicación Interna. Con alta vocación de servicio, capacidad para trabajar en equipo, gran sentido de responsabilidad, liderazgo, creatividad e innovación, con facilidad de adaptación y rápido aprendizaje.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ACURIO RESTAURANTES

Tanta, Papachos, La Mar, Panchita, Barra Chalaca, El Bodegón y Astrid y Gastón. Cadena de restaurantes con presencia nacional e internacional, en 13 países. Cuenta con 1500 colaboradores a nivel nacional, ventas anuales de US\$100 MM.

Coordinadora de Bienestar y SST

Mayo 2013 – A la actualidad

- Implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Elaboración y Ejecución del Plan Anual de Bienestar y SST.
- Business Partner de cinco marcas (Astrid & Gastón, La Mar, Bodegón, Barra Chalaca y Panchita).
- Elaboración del presupuesto del área.
- Implementación del Programa de Beneficios.
- Gestionar las pólizas de seguros (EPS, SCTR, VIDA LEY).
- Elaboración e implementación de procedimientos del área.
- Implementación de Programas de RSE.
- Presentación de Indicadores del área.
- Gestionar programas de recreación, salud y culturales.
- Implementación y Ejecución del Plan de Inducción al Personal.
- Ejecución del Plan de Capacitación SST.
- Implementación de procedimientos del área.
- Apoyo en la elaboración de MOF para personal operativo y administrativos.

OBEN HOLDING GROUP- OPP FILM S.A (PERÚ)

Empresa dedicada a la fabricación de láminas de polipropileno, poliéster y nylon para empaques flexibles, presencia en más de 11 países en Latinoamérica. Con ventas anuales de US\$ 50MM.

Trabajadora Social encargada del Área de Bienestar Abril 2009 - Abril 2013

- Gestión del área de Bienestar Social.
- Elaboración y ejecución del plan de trabajo de BBSS.
- Labor de gestión y operativa de programas sociales.
- Administrar las pólizas de SCTR, EPS, Seguro de practicantes, Vida Ley y EsSalud.
- Control de recepción, validación, y reporte de descansos médicos.
- Gestión de campañas médicas para colaboradores y familiares.
- Elaboración y ejecución del programa de asistencia para expatriados.
- Participación en el programa de Inducción al personal.
- Ejecución de estudios socioeconómicos e informe social.
- Ejecución de visitas domiciliarias, hospitalarias.
- Implementación de entrevista de salida del personal y presentación de indicadores.
- Implementación de Tópico y canales de comunicación.
- Implementación del Programa de Reconocimiento.
- Planificación y ejecución de eventos deportivos, recreativos y festivos.
- Planificación y ejecución de programas dirigidos a familiares.
- Supervisión de comedores. Evaluación y aprobación de préstamos.
- Apoyo al área de compensaciones.

UNION DE CONCRETERAS S.A

Empresa nacional, líder en el país con más de 50 años de experiencia en la producción de concreto premezclado.

Asistente del Área de Bienestar Social Agosto 2008 - Febrero 2009

- Gestión de Seguros: EsSalud (Inscripciones, Adscripciones, reembolso, lactancia, etc.) y EPS para personal obrero de Lima y Provincia.
- Supervisión de Plantas de Provincia.
- Capacitación al personal obrero sobre temas de Bienestar Social.

- Control de Descansos Médicos y Reporte estadísticos de Accidentes de trabajo.
- Control de Botiquines y Renovación de Botiquines.
- Apoyo en Elaboración, Ejecución y Monitoreo de Programas dirigidos a Colaboradores y familia.
- Atención Accidentes de Trabajo y Orientación sobre SCTR a colaboradores.
- Asesoramiento al personal sobre Beneficios Sociales.
- Supervisión del Proyecto – Estudio Socioeconómico.
- Apoyo en la Elaboración de Diagnóstico Socioeconómico.
- Otras actividades propias del área.

TRANSLIMA SAC

Empresa nacional de transporte público regular vía terrestre.

Asistente de Recursos Humanos

Enero 2007 - Junio 2008

- Gestión de trámites en EsSalud (Inscripciones, reembolso, lactancia, etc.).
- Administración de póliza EPS.
- Control de Descanso Médico y validación de descansos médicos.
- Control y abastecimiento de botiquines.
- Elaboración, Ejecución y Monitoreo de Programas de Bienestar Social.
- Visitas Domiciliarias y hospitalarias.
- Ingreso y control de contratos.
- Elaboración y declaración de Nómina.
- Reclutamiento y Selección de personal administrativo.

SOLIMANO ASOCIADOS

Consultora de Recursos Humanos dedicada a la evaluación, selección de personal, outsourcing comercial e intermediación laboral.

Asistente Social Junior

Junio 2006 - Diciembre 2006

- Gestionar Trámites de EsSalud (Inscripciones, reembolso, lactancia, etc.) y EPS.
- Control y validación de descanso médico.
- Control e ingreso de Contrato de trabajo.
- Elaboración, Ejecución y Monitoreo de Programas de Bienestar Social.
- Visitas Domiciliarias y hospitalarias.

Fernández Pichiling, Meyling

Maestro en Organización y Dirección de Personas de la carrera de Administración con más de ocho (08) años de experiencia laboral en gestión del talento humano en entidades públicas. Con alto grado de responsabilidad en las tareas asignadas, orientación de servicio, capacidad para laborar e interactuar en grupos multidisciplinarios bajo condiciones de presión, proactiva, honesta y con compromiso al trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Contraloría General de la República - CGR

La Contraloría General de la República es un organismo constitucional autónomo del Estado Peruano encargado de controlar los bienes y recursos públicos del país.

Especialista en Desarrollo Humano

Noviembre 2012 A la actualidad

- Elaborar documentos de gestión, procedimientos internos e informes para el funcionamiento del Sistema de Recursos Humanos de acuerdo a las políticas vigentes.
- Diseñar y gestionar programas de capacitación específica para las unidades orgánicas de la institución.
- Identificar las necesidades de capacitación, alineadas a los objetivos estratégicos de la institución, elaborando el Plan de Desarrollo de Personas.
- Encargada de diseñar y gestionar los Programas de Inducción a nivel nacional.
- Responsable de diseñar y gestionar Programas de Formación e Incorporación de Nuevos Talentos en Control Gubernamental a nivel nacional.
- Formular y ejecutar el Plan de Bienestar de la Contraloría General de la República, a través de programas de motivación e integración, así como promover su bienestar integral de los colaboradores y de sus familias.
- Realizar estudios de medición y análisis de clima organizacional, elaborar los planes de mejora correspondientes, promover su ejecución, así como efectuar el monitoreo y seguimiento.
- Realizar estudios de diagnóstico de cultura organizacional, elaborar los planes y estrategias correspondientes.

- Facilitadora del Sistema de Gestión de Calidad, encargada de la documentación, procedimientos, indicadores del área, para las presentaciones en auditorías internas y externas del ISO 9001:2015.
- Participación en la descripción de perfiles de puestos y programas de reconocimiento de la institución.
- Apoyar en el proceso de evaluación de desempeño, así como en programas de reconocimiento de personal.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, es un organismo técnico especializado del Perú adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas.

Gestor de Orientación

Octubre 2010 – Noviembre 2012

- Orientación sobre los procedimientos y normas tributarias.
- Apoyo en el dictado de charlas de capacitación interna como externa de los procedimientos y normas tributarias.
- Encargada del reporte efectivo del personal, control de asistencia del personal, programación de horarios, programación de vacaciones, remisión de descansos médicos y control de recibos por honorarios del personal bajo régimen de Contratación Administrativa de Servicios (CAS).

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, es un organismo técnico especializado del Perú adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas.

Prácticas Profesionales en Recursos Humanos Diciembre 2009 – Octubre 2010

- Apoyo en la elaboración del diagnóstico y ejecución del plan anual de capacitación.
- Gestionar, coordinar y programar las actividades de capacitación para todo el personal de la institución a nivel nacional.
- Apoyo en la gestión del Programa de Modalidades Formativas Laborales (proceso de selección, inducción) y elaboración de convenios.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 – A la Actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO 2014

Diplomado en Gestión y Retención del Talento Humano
y los Planes de Sucesión

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2013

Programa de Alta Especialización – PAE en Gestión
de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2005 - 2009

Licenciada en Administración

OTROS ESTUDIOS

- San Ignacio de Loyola: Indicadores en la Gestión del Talento Humano 2017
- UPC: Estrategias de Motivación y Clima Organizacional 2016
- CGR Colombia: Inducción a la Modalidad Virtual 2015
- Instituto Serzedello Correa Brasil: Excel 2007 aplicado a la auditoría 2015

Pasache Falconí, Reynaldo

Maestro en Organización y Dirección de Personas con más de dieciséis (16) años de experiencia laboral en gestión de recursos humanos, en organizaciones líderes en los rubros agroindustrial, industrial, comercialización y servicios. Con destreza en liderar equipos de trabajo de alta performance, altos valores éticos, dirección estratégica, trabajo en equipo, comunicación efectiva y gestión por resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo Empresarial Agronegocios Génesis (8 Reportes directos)

Grupo empresarial dedicado a la comercialización de semillas de frutas y hortalizas, además de producir plantines en sus viveros, principalmente para el sector agroexportador. Su facturación anual aprox. es de \$ 42MM y head count superior a 1,800 colaboradores en temporada alta.

Jefe Corporativo de Recursos Humanos Noviembre 2015 - A la actualidad

- Diseñar e implementar las políticas, procedimientos, indicadores del área de Recursos Humanos.
- Supervisar los procesos de reclutamiento; selección y contratación de personal.
- Supervisar la correcta administración de personal.
- Liderar el proceso de evaluación de desempeño del personal (360°)
- Diseñar y supervisar el programa capacitación y desarrollo.
- Supervisar y aprobar los procesos de compensaciones y planillas (régimen regular y agrario)
- Supervisar la gestión de Bienestar Social y SGSST.
- Potenciar los recursos humanos dentro de la cultura de valores y políticas de la empresa.
- Liderar y asegurar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y reglamentos de la empresa.

Logros:

- Implementar nueva estrategia de recursos humanos alineada a la estrategia del negocio.
- Implementar sistema de Evaluación de desempeño de 360°.

- Reorganizar el Sistema de Gestión de SST en todas las sedes de provincias de la empresa.

Grupo Empresarial Diano Marina (8 Reportes directos)

Empresa Regional líder en los sectores agroindustrial, industrial, comercialización y avícola, con una facturación anual aprox. de \$ 28MM y head count superior a 1,000 colaboradores en temporada alta.

Jefe de Recursos Humanos

Setiembre 2012 - Agosto 2015

- Responsable de asegurar dotación individual y masiva (modelo por competencias),
- Responsable de la capacitación y evaluación del desempeño de personal en grupo empresarial.
- Liderar y asegurar los cumplimientos de las políticas, procedimientos empresariales y la gestión eficaz de la administración de personal, alineada a la normatividad laboral - tributaria vigente.
- Responsable de los costos y presupuesto del área e implementar la gestión de indicadores de recursos humanos.
- Liderar y supervisar el SGSST y el área de bienestar social.

Logros:

- Reducción de costos en nominas por U\$ 136,666, como resultado de reestructuración de áreas, cargos y funciones del personal del grupo.
- Implementé el módulo de nóminas en Nisira ERP y StarSoft ERP, a fin de optimizar efectividad en proceso de planillas y mejorar tiempos, de esta manera evitar las contingencias laborales y contribuir al mejoramiento del clima laboral.
- Implemente el área de Bienestar Social, mejoramiento del clima laboral vía el mejoramiento de la atención del cliente interno, recuperación del 98% de subsidios ante Es Salud.
- Implemente exitosamente el Sistema de Gestión de SST.

Virú S.A. (14 reportes directos)

Primer productor de alimentos en conservas del Perú, exporta sus productos a USA, Europa y Asia, con una facturación anual aprox. de \$ 171MM y head count superior a 7,000 colaboradores en temporada alta.

Coordinador de Recursos Humanos

Marzo 2012 - Setiembre 2012

- Responsable de las estrategias en relación al reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo de talento, remuneraciones, y el bienestar social de los trabajadores de la empresa.
- Asegurar el uso óptimo del presupuesto del área (control y verificación de gastos dentro de los parámetros establecido)
- Liderar la efectividad el sistema control de asistencia de empleados y obreros, para las nóminas, garantizando anticipar posibles contingencias laborales.
- Responsable de analizar indicadores del área y liderar planes de acción.
- Responsable de supervisar el bienestar social y el servicio de transportes de personal, con la finalidad de asegurar un clima laboral de nuestros colaboradores.

Logros:

- Dotar de personal al 100% de los requerimientos operativos necesarios para los campos de cultivos y planta procesadora de conservas.
- Reducir costos de transporte de personal y bonificaciones por reclutamiento de personal, el ahorro alcanzado fue U\$ 53,400 por campaña.

Agrícola la Joya S.A.C. (4 Reportes directos)

Empresa líder en sector agroindustrial en la exportación de espárragos congelados, frescos y uvas red globe, exporta sus productos a USA, Asia y Europa.

Jefe de Administración y Recursos Humanos

Octubre 2007 - Agosto 2011

Responsable de implementar modelo de gestión para el área de Recursos Humanos.

Responsable de implementar el área Recursos Humanos con estrategias que impacten directamente en la administración de personal, bienestar social y cumplimiento de la normativa de SST.

- Liderar y supervisar el cumplimiento laboral legal, para evitar contingencias laborales y el velar por el bienestar de los colaboradores.
- Responsable de reestructurar procesos de administración, finanzas, recursos humanos, Logística, Seguridad Patrimonial y sistemas de información en la planta de producción de Ica.

- Responsable de planificar y ejecutar los presupuestos del área, flujo de caja, pagos proveedores en general y pago al personal - Planillas.

Logros:

- Implemente sistema de bonificación por desempeño en las líneas de producción, generando así un impacto directo en la producción de la empresa y maximizando los ingresos económicos para colaborador.
- Reorganicé el procedimiento de pago para proveedores, para convertirlos en socios estratégicos, generando así una amplia red de proveedores con importantes líneas de crédito.

Agroindustrias AIB S.A.

Primer productor de alimentos en conservas del Perú, exporta sus productos a Europa, Asia, América del norte y sur y Australia, su facturación anual es aprox. de \$ 103 MM y head count superior a 1,800 colaboradores en temporada alta.

Asistente de Recursos Humanos

Setiembre 2001 - Junio 2007

Responsable del reclutamiento y selección operarios sector agrario; contratación; inducción del personal nuevo; responsable de sistema de tareas de los fundos; supervisión de pagos planillas y liquidación de beneficios sociales; apoyo a área de bienestar social.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – A la Actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

2010

Diplomado en Gestión del Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE LA INTEGRACIÓN DE LAS AMERICAS - PARAGUAY 2015

Licenciado en Administración.

IDIOMAS

Inglés - Nivel Pre – Intermedio.

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado.

ERP Ofisis, Nisira, Star Soft, Sica - Nivel avanzado.

Piña Meza, María Ramona

Maestro en Organización y Dirección de Personas de la carrera de Educación Mención Matemática con más de diez (10) años de experiencia laboral en la docencia a nivel superior tanto técnica como universitaria en los sectores públicos y privados. Con alto grado de planificación, toma de decisiones, compromiso, comunicación efectiva y orientación a resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad ESAN

Institución privada, sin fines de lucro, cuenta con autonomía académica, económica, normativa y de gobierno.

Docente

Marzo 2011 A la actualidad

Profesora de tiempo parcial en la Escuela de Economía e Ingenierías, dictando los siguientes cursos:

Escuela de Economía y Negocios Internacionales:

- Estadística General (Ciclos 2011-1/2011-2/2013-1/2013-2)

Escuela de Ingeniería Tecnologías Información y Sistemas:

- Estadística General (Ciclos 2012-1/2012-2/2014-1/2014-2/2015-1/2015-2)
- Estadística General (Ciclos 2016-1/2016-2)
- Estadística y Probabilidades (Ciclos 2017-0/2017-1/2017-2)
- Estadística y Probabilidades (Ciclos 2018-1/2018-2/)
- Estadística y Probabilidades (Ciclos 2019-1/2019-2)
- Responsable de la emisión de informes de la actuación de los practicantes de laboratorio de Estadística General, Estadística y Probabilidades.
- Colaboración en la elaboración y planificación del Cronograma de Actividades de la asignatura Estadística y Probabilidades.

Universidad Alas Peruanas

Institución educativa superior, privada.

Docente

Abril 2007 – Diciembre 2012

Profesora contratada en la Facultad de Ingenierías y Arquitectura A, dictando los siguientes cursos:

Escuela de Ingeniería de Sistemas e Informática:

- Matemática I (Ciclos 2007-I/II,2011-I)
- Matemática II (Ciclos 2008-0/I/II,2009-0/I/II,2010-0/I/II)
- Álgebra Lineal (Ciclo 2009-II,2010-I/II)
- Cálculo Vectorial (Ciclo 2010-I)

Escuela de Ingeniería de Sistemas-Dued (Dirección Universitaria de Educación a Distancia)

- Álgebra Lineal (Ciclo 2008-I/II/III,2009-I/II,2010-I/II)
- Matemática I (Ciclo 2009-I/II)
- Matemática II (Ciclo 2009-II)

Escuela de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones

- Matemática Básica I (Ciclo 2007-I,2010-I)
- Cálculo I (Ciclo 2007-II)
- Cálculo II (Ciclos 2007-II,2008-0/II,2009-0/I/II,2010-0/I)
- Cálculo III (Ciclos 2009-I)
- Matemática Básica II (Ciclo 2009-II,2010-I)
- Matemática II (Ciclo 2010-II)
- Álgebra Lineal (Ciclo 2010-II)

Escuela de Ingeniería Industrial

- Cálculo I (Ciclo 2007-II/2007-II)
- Matemática II (Ciclo 2008-II,2009-0/I/II,2010-0/I/II)
- Matemática III (Ciclo 2009-I)
- Álgebra Lineal (Ciclo 2009-II,2010-I/II)
- Cálculo Vectorial (Ciclo 2010-I/2011-IC/2012-IC)
- Matemática I (Ciclo 2012-IC)

Universidad de Carabobo

Institución educativa de Venezuela

Docente

Octubre 2002 – Marzo 2006

Profesora contratada por Concurso de Credenciales en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas. Escuela de Economía.

- Responsable de la reestructuración de la carga horaria y de consulta de los docentes y preparadores de la cátedra de Matemáticas.
- Responsable de la emisión de informes de la actuación de los preparadores de la asignatura Matemáticas II.
- Colaboración en la elaboración y planificación del Cronograma de Actividades de la asignatura Matemáticas II.
- Responsable del dictado de las clases de las asignaturas Matemáticas II y Matemáticas III.

Universidad de Carabobo

Institución educativa de Venezuela

Docente

Mayo 2005 – Marzo 2006

Profesora contratada por Honorarios Profesionales en la Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Matemáticas

- Responsable en la elaboración y planificación del Cronograma de Actividades de la asignatura Ecuaciones Diferenciales.
- Responsable del dictado de las clases de las asignaturas Cálculo II y Ecuaciones Diferenciales.
- Colaboración en la elaboración y planificación del Cronograma de Actividades de la asignatura Cálculo II.

Instituto Universitario de Tecnología Valencia

Docente

Febrero 1998 – Setiembre 2002

Profesora contratada por Concurso de Credenciales en el Departamento de Electricidad.

- Colaboración en la elaboración y planificación del Cronograma de Actividades de la asignatura Matemática III.

- Responsable del dictado de las clases de las asignaturas Matemática General, Cálculo I, Cálculo II y Cálculo III.

Unidad Educativa Instituto Santa Cruz

Docente

Enero 1998 – Agosto 2002

Profesora contratada Tiempo Completo en el área de Matemáticas y Física.

- Encargado de todo lo relacionado con la elaboración y puesta en práctica de los planes y diseños instruccionales en las asignaturas de Matemática y Física de 4to y 5to de Media Diversificada. (Bachillerato Internacional)
- Responsable del dictado de las clases de la asignatura Matemática de 4to y 5to de Media Diversificada.
- Responsable del dictado de las clases de la asignatura de Física de 7mo, 4to y 5to de Media Diversificada.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 – A la Actualidad

Maestría en Organización y Dirección de Personas

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

2009 - 2011

Maestría en Docencia Universitaria y Gestión Educativa

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

1997 - 1999

Maestría en Enseñanza de la Matemática

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

1990 - 1996

Licenciado en Educación Mención: Matemáticas

Índice de contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	28
1.1. Planteamiento del problema.....	28
1.2. Objetivos	31
1.3. Justificación	32
1.4. Alcances y limitaciones	34
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	35
2.1. Liderazgo.....	35
2.2. Desempeño Laboral.....	61
2.3. Grado de Supervisión.....	77
2.4. Estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en el desempeño laboral.....	79
2.5. Grado de supervisión como variable moderadora en la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional el desempeño laboral ...	89
2.6. Matriz de artículos revisados	93
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	99
3.1. Tipo de investigación.....	99
3.2. Diseño de investigación	99
3.3. Población y muestra	99
3.4. Definición de variables e hipótesis	100
3.4.1. Variables	100
3.4.2. Matriz de operacionalización de variables	101
3.4.3. Hipótesis	104
3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos	107
3.5.1. <i>Técnica</i>	107
3.5.2. <i>Instrumentos</i>	107
3.6. Validez y fiabilidad de los instrumentos	109
3.7. Procesamiento y análisis de datos	126
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	129
4.1. Resultados univariados	129
4.2. Resultados bivariados	138
4.3. Resultado multivariados	142
4.4. Pruebas de hipótesis	142
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	158
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	158
REFERENCIAS	161
ANEXOS.....	168

Índice de tablas

Tabla 2.1. Liderazgo transaccional VS Liderazgo transformacional	58
Tabla 2.2. Estructura factorial del Formulario MLQ-5X	61
Tabla 2.3. Definiciones de desempeño laboral	64
Tabla 3.1. Ítems del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire	110
Tabla 3.2. Ítems del Instrumento Desempeño Laboral de los colaboradores	111
Tabla 3.3. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario MLQ 5X aplicado a 190 líderes	112
Tabla 3.4. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ 5X aplicado a 190 líderes	112
Tabla 3.5. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores	113
Tabla 3.6. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo Transformacional	114
Tabla 3.7. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo Transaccional	115
Tabla 3.8. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores	115
Tabla 3.9. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo transformacional	116
Tabla 3.10. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo Transaccional	117
Tabla 3.11. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario MLQ 5X modificado aplicado a 385 colaboradores	118
Tabla 3.12. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo Transformacional (18 ítems)	119
Tabla 3.13. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo Transaccional (10 ítems)	120
Tabla 3.14. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ 5X Modificado aplicado a 385 colaboradores	120
Tabla 3.15. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo Transformacional (18 ítems)	121
Tabla 3.16. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo Transaccional (10 ítems)	122

Tabla 3.17. Juicio de expertos	123
Tabla 3.18. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario para medir el Desempeño Laboral de los colaboradores	124
Tabla 3.19. Matriz de componentes para la variable Desempeño Laboral	124
Tabla 3.20. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario de Desempeño Laboral de los Colaboradores	125
Tabla 3.21. Estadísticos total-elemento para la variable Desempeño Laboral	125
Tabla 3.22. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario para medir el Grado de Supervisión percibido por los 385 colaboradores	126
Tabla 3.23. Matriz de componentes para la variable Grado de Supervisión	127
Tabla 3.24. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario Cercanía de Supervisión	127
Tabla 3.25. Estadísticos total-elemento para la variable Grado de Supervisión	128
Tabla 4.1. Datos generales de los Líderes y Colaboradores	131
Tabla 4.2. Estadísticas descriptivas de los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral	132
Tabla 4.3. Prueba de normalidad de los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño laboral de los Colaboradores	133
Tabla 4.4. Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral	140
Tabla 4.5. Liderazgo transformacional y desempeño Laboral según el grado de supervisión	141
Tabla 4.6. Relación entre liderazgo transaccional y desempeño Laboral según el grado de supervisión	142
Tabla 4.7. Análisis de regresión logística: relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño laboral.	143
Tabla 4.8. Análisis de regresión logística: relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño laboral en supervisión remota	143
Tabla 4.9. Análisis de regresión logística: relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño laboral en supervisión estrecha	144
Tabla 4.10. Pruebas de independencia condicional del grado de supervisión en la relación de liderazgo transformacional y el desempeño laboral	145
Tabla 4.11. Pruebas de independencia condicional del grado de supervisión en la relación de liderazgo transaccional y el desempeño laboral	146

Tabla 4.12. Análisis de regresión logística: relación entre la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y desempeño laboral según la supervisión	147
Tabla 4.13. Análisis de regresión logística: relación entre la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y desempeño laboral según la supervisión	149
Tabla 4.14. Análisis de regresión logística: relación entre la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y desempeño laboral según la supervisión	150
Tabla 4.15. Análisis de regresión logística: relación entre la recompensa contingente del liderazgo transaccional y desempeño laboral según la supervisión	151
Tabla 4.16. Análisis de regresión logística: relación entre la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y desempeño laboral según la supervisión	152

Índice de figuras

Figura 2.1. Modelo de Liderazgo de rango total	41
Figura 2.2. Modelo de liderazgo transformacional	48
Figura 2.3. Modelo de desempeño laboral	68
Figura 2.4. Modelo conceptual de desempeño laboral por Broman y Motowidlo	70
Figura 2.5. The Triarchy Model of Employee Performance	72
Figura 2.6. Modelo de la teoría de los escalafones superiores	81
Figura 2.7. Modelo hipotético: liderazgo transformacional y desempeño	83
Figura 2.8. Modelo Teórico Planteado	94
Figura 4.1. Histograma de los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral	132
Figura 4.2. Liderazgo Transformacional según perspectiva de los Líderes y Colaboradores	134
Figura 4.3. Liderazgo Transaccional según perspectiva de los Líderes y Colaboradores	135
Figura 4.4. Desempeño Laboral	136
Figura 4.5. Grado de Supervisión	136
Figura 4.6. Diagrama de cajas de la Edad del colaborador y el Liderazgo Transformacional	137
Figura 4.7. Diagrama de barras del Área de trabajo del colaborador y el Liderazgo Transformacional	138
Figura 4.8. Diagrama de cajas de la Edad del colaborador y el Liderazgo Transaccional	139

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

En la actualidad, la agricultura y agroindustria son fuentes de crecimiento económico para el desarrollo sostenible de nuestro país, razón por la cual, es uno de los principales generadores de empleos; este sector suele contratar a pobladores de su zona de influencia.

Para América Económica (2019), se registra un crecimiento sostenido del sector agroindustrial, para “el periodo entre enero y febrero de 2019 resaltan las alzas en las ventas al exterior de uvas frescas, que alcanzaron US\$410 millones (45%) y arándanos frescos por US\$106 millones (147%). El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) informó que, en el primer bimestre de 2019, las exportaciones agrarias sumaron US\$1.327 millones, reflejando un incremento de 18% en comparación a los US\$1.126 millones registrados en el mismo periodo de 2018”.

Además, América Económica (2019) precisa que “Las agroexportaciones cerraron el 2018 en más de US\$7.030 millones, cifra que significó un incremento de 12,4% en comparación al 2017, cuando se obtuvo US\$6.255 millones en ventas. Los productos de mayor demanda en el 2018 fueron las uvas frescas, paltas frescas, café sin tostar, sin descafeinar, arándanos frescos y espárragos frescos, entre otros. Del mismo modo, el estimado del sector agricultura para este 2019 es alcanzar los US\$8.000 millones en ventas, tomando en cuenta que la meta del Gobierno en el año del bicentenario (2021) es sumar US\$10.000 millones en exportaciones de alimentos a los principales mercados”.

El sector agroindustrial ha demostrado un crecimiento, Elliot Arteaga, coordinador general de AGROESAN, afirma que el desarrollo actual de este sector es sinónimo de eficiencia, gestión empresarial y aprovechamiento de la diversidad natural. “Con esta actividad, nuestro país registra un alto porcentaje de empleo. Además, tiene un alto impacto en las actividades relacionadas (productos para la siembra y cuidado)” (párr.7), señala. (Gestión, 2017).

En el Perú, este sector empresarial está focalizado principalmente en el norte y sur del país, por ser lugares estratégicos para el cultivo de productos de agro exportación como: la alcachofa, espárragos, tomate, palta, vid, entre otros; en ciudades como: Chiclayo, Trujillo, Piura y Tumbes, por el norte; y en Ica, Arequipa o Moquegua por el sur.

Al respecto, en temporadas de gran demanda, es insuficiente contar solo con personal con cargo de jefe o supervisor que este pendiente del trabajo de los colaboradores, dicho personal puede ser Ingenieros Agrónomos o con otro perfil académico universitario; sin embargo, en esas fechas se recurre a personal operativo, como agricultores, que presente mayores habilidades o mejor desempeño laboral para ascender a puestos de encargado y puedan liderar un grupo de personas. En este contexto se hace necesario contar con profesionales que lideren la gestión de los recursos humanos, ya que es un elemento clave para lograr la competitividad de la empresa.

Si bien es cierto, el grado académico no necesariamente garantiza las habilidades para ser un buen líder; sin embargo, provee al sujeto de habilidades para gestionar personas y trabajar en equipo, para el logro de los objetivos.

Las características de la producción de este sector, hacen que de forma temporal no se cuente con personal calificado para asumir el liderazgo de un grupo de personas. Por otro lado, los procesos automatizados de la producción y el desempeño laboral de los colaboradores, se miden por el rendimiento o cumplimiento de actividades. En este aspecto, a los colaboradores que cumplen la meta de actividades y exceden a ella se les refuerza de manera positiva a través de bonificaciones monetarias; por ello, es posible que el liderazgo transaccional pueda tener mayor impacto en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que este tipo de actividad se rige por cumplimiento de metas; a diferencia del liderazgo transformacional que busca inspirar a sus colaboradores por la importancia y gratificación de su actividad laboral.

Es importante hacer hincapié, en la escasa fidelización e identidad que existe en los colaboradores que laboran en empresas del sector agroindustrial; donde la migración es común y dinámica. El alto valor de su mano de obra está medido por su rendimiento, dando menos valor al desarrollo o crecimiento profesional dentro de la empresa.

Existen múltiples aspectos que influyen en el buen desempeño de los colaboradores. En este sentido, el desempeño no se mide solo con el rendimiento del colaborador, sino también por competencias o habilidades como: comunicación asertiva, liderazgo, flexibilidad y orientación al cambio, entre otras.

Se postula que una supervisión constante con el colaborador puede mejorar su desempeño laboral, Cuadra y Veloso (2010) refieren que la supervisión estrecha del líder mejora el impacto del liderazgo sobre la satisfacción del colaborador con su trabajo a diferencia de una supervisión lejana que disminuye el impacto de la influencia del líder sobre la motivación y satisfacción del colaborador, estas variables son importantes ya que se asocian con el desempeño del colaborador. Por otro lado, Chi, et al. (2018) refieren que una supervisión excesiva se asocia con el sabotaje de la actividad de los colaboradores y pone en peligro el desempeño general de la organización.

No se tiene investigaciones publicadas que aborden la relación del liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral de colaboradores de empresas agroindustriales, las características de trabajo en este sector difieren de las empresas que brindan servicios, y es en estas últimas donde se han centrado las investigaciones.

Finalmente, dado este vacío de publicaciones, el presente estudio busca conocer cómo afectaría la relación entre liderazgo y desempeño laboral, para lo cual se postula como pregunta de investigación si el grado de supervisión del líder puede moderar la relación de los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en el desempeño laboral de colaboradores de empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial.

1.1.2. Formulación del problema

Pregunta General

- ¿El grado de supervisión modera la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?

Preguntas específicas

- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?
- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?
- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?
- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?
- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?
- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?
- ¿El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial?

1.2. Objetivos

Objetivo General

- Determinar si el grado de supervisión modera la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Objetivos específicos

- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.
- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.
- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.
- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.
- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.
- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.
- Determinar si el grado de supervisión influye significativamente en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

1.3. Justificación

La presente investigación, está enfocada en identificar cómo el grado de supervisión modera la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial, para ello aplicaremos la teoría de liderazgo de rango total, las teorías de Koopmans, Ramawickrama y PushpaKumari y cercanía de supervisión.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación es relevante ya que en la revisión bibliográfica se ha identificado un escaso número de investigaciones actualizadas sobre los estilos de liderazgo -transformacional y transaccional- y desempeño laboral de los colaboradores en empresas agroindustriales. Son pocas las investigaciones enfocadas en variables moderadoras como la supervisión y su influencia en la relación de liderazgo

y desempeño. Sobre este aspecto no se conoce claramente y en qué condiciones la supervisión del líder puede afectar positivamente el rendimiento del colaborador o cuando es extrema o deficiente lograr un efecto totalmente contrario, por ello, los resultados de esta investigación constituyen un aporte a la literatura para futuras investigaciones en el sector agroindustrial.

Desde la perspectiva práctica, los datos de esta investigación permiten conocer en el sector agroindustrial, los tipos de liderazgo predominante y su impacto sobre el desempeño del colaborador, para que así los gestores y directivos de estas empresas puedan gestionar de forma eficiente y eficaz el recurso humano; así también dilucidar el papel de la supervisión del líder sobre la relación de su liderazgo y el desempeño de su colaborador.

Desde el punto de vista metodológico, los instrumentos utilizados para medir las variables de investigación demostraron tener un nivel aceptable y alto de confiabilidad; es así que estos instrumentos pueden utilizarse para futuras investigaciones que requieran analizar dichas variables en el sector agroindustrial; sin embargo, se debe considerar realizar modificaciones o adaptaciones del instrumento para este sector.

Finalmente, los resultados de esta investigación benefician a los colaboradores, puesto que al identificar qué tipo de liderazgo y que grado de supervisión influye positivamente para contar con un alto nivel de desempeño laboral, se pueden maximizar el desempeño individual, el cual se ve reflejado en el desempeño organizacional del sector agroindustrial; mejorando las condiciones salariales u otros beneficios a los colaboradores.

1.4. Alcances y limitaciones

Alcances

- La presente investigación está enfocada en empresas del sector agroindustrial, en lo que concierne a las variables de liderazgo y desempeño laboral del colaborador, así como el grado de supervisión del líder.
- La presente investigación tiene como finalidad determinar si el grado de supervisión del líder puede modificar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional y cómo influye en el desempeño laboral de los colaboradores.
- Los resultados obtenidos del estudio se pueden inferir hacia las empresas que participaron en la investigación, más no a todas las empresas del sector agroindustrial, ya que el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia.

Limitaciones

- La ubicación geográfica de las empresas agroindustriales, dificultan el desarrollo de la investigación, debido a que se encuentran ubicadas en las diversas provincias del norte y sur del país.
- Desde un enfoque cuantitativo, esta limitación dificulta la realización de una línea de base de liderazgo y desempeño en el sector agroindustrial realizada por un censo de líderes y colaboradores en una determinada provincia o región.
- Disponibilidad de tiempo de los líderes para entablar una reunión de coordinación, a fin que se brinde las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.
- Es posible que los encuestados no hayan podido compartir información veraz debido a paradigmas, es probable que esté presente el elemento de subjetividad, que no se haya podido verificar completamente ya que las respuestas han sido en base a sus propias percepciones y experiencias laborales, lo cual dificultad el control en el llenado de los cuestionarios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo describe la base teórica de las variables de estudio, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, desempeño laboral y grado de supervisión, y la relación que existiría entre ellas.

2.1. Liderazgo

Existen diferentes autores que definen el liderazgo, entre ellos está Escandon y Hurtado (2016), que indican que el liderazgo es la interrelación de un grupo de personas que influyen en los procesos de una organización, en donde el trabajo en equipo juega un rol importante, el cual es guiado por un líder que tenga conocimientos en los procedimientos, sepa influir, inspirar y motivar a las personas, contando con la habilidad de identificar y valorar las diversas aptitudes de los colaboradores con la finalidad de alinear sus competencias y habilidades para obtener el éxito esperado por la empresa.

Para Ross y Coutts (2016) citado por Elbaz (2017), define el liderazgo como un proceso de eficacia social donde el líder identifica, investiga y fomenta la participación voluntaria de los seguidores con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Por tanto, un líder exitoso logra influir y motivar a sus seguidores para conseguir los objetivos comunes.

Arbaiza (2017), señala que el liderazgo ha sido estudiado por un grupo de disciplinas: “historia, psicología, filosofía, antropología, sociología, arte, entre otras”, recientemente se ha buscado concatenar estos conocimientos para así tener una comprensión global. Desde la década del 1980 se desarrollaron los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional, se identificó que la mayoría de líderes tiene una relación transaccional con sus seguidores. Por otro lado, ser un líder transformacional consiste en un desarrollo más complejo que implica aprovechar el potencial de sus seguidores logrando cambios mediante la interacción, la motivación y la imaginación, fomentando que estos también se conviertan en líderes.

En tal sentido, para Arbaiza (2017), la definición de liderazgo se sigue desarrollando. En la década del 1990, el liderazgo se sustenta en la relación recíproca entre líderes y seguidores, que buscan conseguir un cambio y alcanzar sus objetivos

comunes. En la década del 2000, las investigaciones han seguido desarrollándose e incrementándose. Dichas investigaciones tienen el desafío de incorporar todos los conocimientos tomando en cuenta que el liderazgo es un proceso ágil y dinámico que pasa por continuos cambios”.

Mientras que los líderes son individuos capaces de estimular, movilizar e inspirar a sus seguidores con el objetivo de alcanzar los resultados deseados (Andersen, 2016), el liderazgo se considera como una influencia interpersonal en una situación dada mediante un proceso de comunicación con el objetivo de lograr un objetivo específico (Birasnav, 2014 citado en Hassi, 2018). El liderazgo ha sido visto desde la perspectiva de cómo los gerentes y líderes reconocen el alcance de cómo su propio nivel de energía afecta a sus subordinados (Clawson, 2008). Por lo tanto, los estilos de liderazgo organizacional que contribuyen positivamente a la satisfacción, el rendimiento, la efectividad y la productividad de los empleados (Turner y Muller, 2005) e inculcan actitudes positivas de los empleados (Bhal y Ansari, 2007) son altamente deseables en el lugar de trabajo.

En las últimas décadas, dos perspectivas contrastantes sobre el liderazgo han surgido como el foco de atención en la literatura académica y aplicada; en este sentido, los estilos de liderazgo transaccional y transformacional han demostrado estar entre los enfoques más populares que permiten a los líderes maximizar su efectividad (Boehm et al., 2014). Los comportamientos individuales cruciales y resultados organizacionales, como la satisfacción laboral de los empleados, el desempeño organizacional y el compromiso de los empleados se ha relacionado con los estilos de liderazgo (Walumbwa et al., 2005).

Los líderes transformacionales muestran con frecuencia las transacciones orientadas a comportamientos de liderazgo hacia sus empleados (Bass, 1985 citado en Birasnav, 2014). El liderazgo transaccional se exhibe en las organizaciones en base a una serie de intercambios teniendo lugar entre un líder y seguidores. Apoyando esta noción, Howell y Avolio (1993) afirmaron que un líder podría exhibir comportamientos tanto transformacionales como transaccionales con diferentes niveles de intensidad cuando una situación requiere actividades gerenciales como adquisición de recursos para lograr la visión.

La investigación ha demostrado que los líderes efectivos deberían poder reconocer cuándo usar diferentes tácticas de influencia y adquirir las habilidades requeridas para llevar a cabo con eficacia varios intentos de influencia (Yulk, 2010 citado en Hassi, 2018). Por lo tanto, las organizaciones y otras partes interesadas deben ser conscientes de los estilos de liderazgo que contribuyen positivamente a la satisfacción de los empleados y aumentar el rendimiento, la efectividad y la productividad de los empleados (Turner y Muller, 2005).

2.1.1. Modelos Teóricos de Liderazgo

Según Escandon y Hurtado (2016), las teorías de las características del líder están conformadas por: la teoría de rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder (Teorías conductuales).

La teoría de rasgos, refiere que los líderes nacen y no se hacen; poseen características propias de inteligencia, instinto, talento, integridad, que les posibilita abordar posibles urgencias y gestionar de manera oportuna y adecuada los procesos e inconvenientes. Algunas personas características propias en su personalidad lo cual posibilita que el trabajo del líder sea más sencillo. El objetivo es reforzar estas habilidades y competencias de los colaboradores a través de la confianza, escucha activa, empoderar y refutando; esta tarea no solo se debe realizar con las personas que consideramos por intuición que tengan estas características pues seríamos parciales, se le debe dar la oportunidad a todos los miembros del equipo reforzando su personalidad, preparándolos y capacitándolos para potenciar sus capacidades que le permita llegar a ser líder.

La teoría del comportamiento, se basa en estudiar las conductas de los líderes y el vínculo entre estas y el liderazgo efectivo. Propone dos extremos totalmente opuestos de personalidad que se denominan X e Y. La personalidad X está conformada por personas que son flojas, indiferentes, evaden el trabajo y las responsabilidades, las personas que necesitan ser monitoreadas y encaminadas ya que no son proactivas. La personalidad Y determina que las personas obtengan en su trabajo gran placer y constantemente se esmeran para mejorar cada vez su trabajo. Adicional a ello tienen inteligencia, habilidad, innovación e imaginación para conseguir transformar sus áreas de trabajo y en la organización.

La teoría de situaciones o contingencias, reúnen un grupo de teorías que indican que la conducta del líder es influenciada por distintas situaciones del entorno en el que se maneja, por tanto, este entorno define su efectividad. Se discute que la eficacia de un específico tipo de liderazgo está supeditada a las situaciones. La teoría de roles manifiesta que los líderes se deben orientar o seguir una estructura predefinida y ejercer roles dependiendo de las circunstancias que se presenten. Por lo tanto, la teoría de roles define que los líderes de los niveles superiores de la organización deben ser los representantes de la empresa y el nexo con el entorno externo. En cambio, los líderes de niveles inferiores, el nexo de ser con el interior de la organización (líder y su equipo); en este nivel se deben utilizar las tareas de control de motivaciones, organización y otras conductas que sean consideradas socio afectivas.

La teoría de Rango Total, para Westerlaken y Woods (2013), centran su investigación en el modelo de Liderazgo de Rango Total, el cual se ha venido estudiando en las últimas décadas y empleado por muchas organizaciones, este modelo fue establecido por Bernard Bass y Bruce Avolio (1999), teniendo su origen en los conceptos de Burns (1978), el cual se compone por el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire (el no liderazgo).

Asimismo, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional parten de la confianza y la aspiración de lograr objetivos comunes (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Para Bass (1999), señala que “El modelo asume que en el momento en que una persona ejerce su estilo de liderazgo, combina elementos del liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, no solamente uno en específico”.

Este modelo aborda el liderazgo de una manera integral ya que está influenciado por diversas variables, como: rasgos, comportamientos individuales y factores situacionales. Este modelo está conformado por ocho (08) dimensiones, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 2.1. Modelo de Liderazgo de Rango Total

Percepción Subordinada del Comportamiento del Gerente

Liderazgo Transformacional

- Influencia idealizada (IA).
- Influencia idealizada (IB).
- Motivación inspiradora.
- Comportamiento de estimulación intelectual.
- Consideración individualizada.

Liderazgo Transaccional

- Recompensa contingente.
- Dirección por excepción (activa).
- Dirección por excepción (pasiva).

Liderazgo Laissez Faire

Laissez Faire

Resultados de Subordinados

- Eficacia.
- Esfuerzo extra.
- Satisfacción.

Fuente: Modelo de Liderazgo de Rango Total

Liderazgo auténtico

La teoría de liderazgo auténtico es más parecida a los estilos relacionales de liderazgo, como el de servicio, el de transformación, el carismático, modelos de liderazgo espiritual y ético. Los estilos de liderazgo de servicio y transformacionales son ejemplos de estilos de liderazgo relacional que están más estrechamente relacionados con la autenticidad. El liderazgo de servicio tiene muchas similitudes, incluido un componente de moralidad y deseo que los líderes pongan las necesidades y los objetivos de los demás en primer plano (Johnson, 2019).

El principio esencial del liderazgo servidor es la capacidad del líder para escuchar a los seguidores. Los líderes servidores tienen una actitud altruista deseo de mejorar la vida de los demás poniendo así un gran énfasis en el aspecto humano de los seguidores. Los líderes de servicio también se esfuerzan por desarrollar seguidores para convertirse en la próxima generación de líderes que también servirán. El liderazgo auténtico es similar al liderazgo de servicio en el enfoque de las cualidades humanísticas, la naturaleza altruista y el enfoque en ayudar a otros a desarrollarse personalmente y profesionalmente (Johnson, 2019).

Se define al liderazgo auténtico como un patrón de comportamiento del líder que recurre y promueve capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo, para fomentar una mayor autoconciencia, una perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado de información, y transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con seguidores, fomentando el autodesarrollo positivo (Alvesson y Einola, 2019).

Liderazgo Pigmalión

Se ha considerado que el liderazgo de Pigmalión ayuda a una organización a superar los desafíos actuales (Collins, Hair y Rocco, 2009). El liderazgo de Pigmalión adopta los comportamientos de un líder que motiva a los empleados mejorando su autoeficacia, genera una atmósfera interpersonal de apoyo y atribuye el fracaso a los intereses externos y efímeros, y el éxito de los empleados a una estabilidad, los intereses internos (Eden, 1992). Según investigaciones anteriores, estos comportamientos tienden a transmitir las altas expectativas de los líderes a los empleados, lo que genera una mayor motivación y una intensificación del esfuerzo (Bezuijen, Van Den Berg, Van Dam y Thierry, 2009). Este hallazgo es consistente con varias teorías de liderazgo que incluyen liderazgo transaccional, carismático, de servicio y transformacional (Carmeli y Schaubroeck, 2007).

Liderazgo Paternalista

Farh y Cheng (2000) proporcionan una de las definiciones como "combinación de una fuerte disciplina y autoridad con benevolencia paternal e integridad moral" (p. 84). Aycan (2006) definió el término como "el papel del supervisor para brindar atención, protección y orientación al subordinado tanto en dominios laborales como no laborales,

mientras que los subordinados, a cambio, se espera que sean leales y deferentes con el superior” (p. 446). En los primeros escritos sobre el paternalismo, su lado autocrático fue enfatizado y seguido por descripciones de otras dimensiones (Ronen, 1986 citado en Unler y Kilic, 2019). Pellegrini y Scandura (2008) declaró que las definiciones de liderazgo paternalista tienen algunos puntos de vista conflictivos resultando en una claridad de construcción insuficiente. Más allá de estas definiciones, hay dos modelos básicos que describen las dimensiones y las características del estilo liderazgo paternalista.

El primer modelo fue conceptualizado por Farh y Cheng (2000) según sus definiciones, este tipo de liderazgo constaba de tres elementos: autoritarismo, benevolencia y liderazgo moral (Cheng et al., 2004). En el autoritarismo, el líder tiene poder absoluto sobre el control y dirige a los subordinados. A cambio de ese poder, los subordinados deben indicar gran obediencia y lealtad a sus superiores (Chou, Cheng y Jen, 2005). La benevolencia implica un líder que se preocupa por el bienestar de los subordinados y mantiene una relación personal con ellos. El alcance de esta relación personal está más allá del contexto organizacional y está involucrado en la preocupación individualizada con respecto a asuntos familiares o problemas personales (Cheng et al., 2004). El liderazgo moral es identificado por la autenticidad del líder y abarca autocultivo y desinterés. Estos valores crean congruencia entre el líder y los valores de los subordinados (Niu et al., 2009).

Aycan (2006) afirmó que el liderazgo paternalista está compuesto por cinco dimensiones. Estos factores distinguen al mencionado liderazgo de otras teorías de liderazgo, los cuales son:

- Crear un ambiente familiar en el lugar de trabajo: comportándose como un padre para sus subordinados.
- Establecer relaciones cercanas e individualizadas con subordinados: establecer estrechas relaciones con cada subordinado individualmente, conociendo a cada subordinado en persona (problemas personales, vida familiar, etc.).
- Involucrarse en el dominio no laboral: asistir a eventos importantes (por ejemplo, bodas y ceremonias fúnebres, etc.) de sus subordinados, así como de sus familiares inmediatos, brindando ayuda y asistencia (por ejemplo, financiero) a subordinados si lo necesitan.

- Esperar lealtad: Esperar lealtad y compromiso de los subordinados, esperar que los empleados atiendan de inmediato una emergencia en la empresa.
- Mantenimiento de la autoridad/estado: Dar importancia a diferencias de estado (rangos de posición) y esperar que los empleados se comporten en consecuencia.

2.1.2. Liderazgo Transformacional

Mendoza y Ortiz (2006), refiere:

Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, concentrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional (p.119).

“El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional” (Bass, 1999, p.13).

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo (Mendoza y Ortiz, 2006, p.119).

De acuerdo a Bass (1985) y Avolio (1994) citado por Jyoti y Bhau (2015), formularon la teoría del liderazgo, la cual identifica lo siguiente: i) el liderazgo transformacional, ii) el liderazgo transaccional y iii) el liderazgo laissez-faire. En lo que se refiere al líder transformacional, es aquel que motiva a sus seguidores a asumir retos, conocer y explorar horizontes existentes y nuevos. Este estilo de liderazgo se caracteriza por ayudar a los seguidores a alcanzar y superar sus propias metas. Inspiran y motivan a los seguidores a ir más allá de sus intereses personales. La característica principal de este liderazgo se basa en generar confianza y sinergia con el equipo de trabajo con la finalidad de tener éxito al afrontar desafíos difíciles.

Bass (1985) estableció un modelo de antecedentes situacionales para el liderazgo transformacional y reiteró la importancia de antecedentes contextuales en trabajos posteriores (Bass, 1998 citado en Nemanich, 2007). En este modelo, el liderazgo

transformacional es particularmente eficaz en entornos caracterizados por el cambio, la incertidumbre y la angustia, tales como integraciones de adquisición (Bass, 1998 citado en Nemanich, 2007). Los líderes transformacionales son esencialmente agentes de cambio; visualizan un futuro diferente al statu quo e inspiran a los subordinados a trabajar con ellos para lograr ese nuevo futuro (Vera y Crossan, 2004).

En una integración de adquisición, los comportamientos de liderazgo transformacional desempeñan un papel fundamental en ayudar a los subordinados a aceptar que un futuro brillante reside en una integración de las dos organizaciones. Al inspirar a los empleados a trabajar hacia ese futuro. Además, motivan a los empleados a mantener su satisfacción laboral y su desempeño a pesar de la incertidumbre y ansiedad del proceso de integración (Nemanich, 2007).

En tal sentido, para Fitzgerald y Schutte (2010) citado por Masa'deh, Obeidat, y Tarhini, (2016), el líder transformacional muestra un estilo de liderazgo motivador, proyecta una mirada organizativa e inspira a los seguidores a colaborar en base a la visión estratégica a través de conexiones de confianza con sus colaboradores, así mismo comprende sus necesidades, los ayuda y motiva a desarrollar su potencial.

Para Bass (1985) citado por Tse y Chiu (2014), el estilo de liderazgo transformacional propone comprender la efectividad individual, grupal y organizacional. Los líderes transformacionales manifiestan tipos de comportamientos que promueven a los seguidores alcanzar sus logros, propiciando trascender sus propios intereses para alcanzar el bienestar del colectivo, enfocándose en sus capacidades y habilidades a fin de promover el crecimiento personal y desarrollo intelectual que le permita afrontar problemas en situaciones difíciles. Estos comportamientos demuestran que el liderazgo transformacional se basa en la motivación y en el cambio en que los seguidores se ven a sí mismos.

Para Arbaiza (2017), el liderazgo transformacional se basa en la influencia y el cambio. El líder transformacional es motivador, fomenta el cambio en sus seguidores, como en sus valores y creencias, y usa su empatía y capacidad de influir para que los seguidores crean en la visión de la empresa. Los seguidores están convencidos de que su trabajo es importante y genera valor, en el cual la suma del trabajo en conjunto les

permita alcanzar los objetivos de la empresa, priorizando los intereses organizacionales antes que los intereses personales. El líder transformacional es amable, proactivo, justo y genera confianza en sus seguidores y busca que el desempeño de sus seguidores supere las expectativas de la organización.

El liderazgo transformacional tiene mayor probabilidad de alentar a los empleados a proporcionar sugerencias constructivas para sus organizaciones. En primer lugar, un líder transformador puede señalar y fomentar el comportamiento de la voz siendo un buen oyente, interactuando personalmente con empleados y dándoles espacio y seguridad para expresarse (Svendsen y Joensson 2016). En segundo lugar, los líderes transformacionales estimulan y capacitan a los empleados para cuestionar el statu quo y pensar fuera de la caja (Schmitt et al. 2016).

Los líderes transformacionales que fomentan la competencia tienen satisfacción proporcionando desafíos mientras muestran confianza y mejoran las habilidades de los seguidores (por ejemplo, a través del coaching y el modelado de roles). Además, respetan la individualidad de sus seguidores (por ejemplo, cuando los ayudan a superar desafíos personales) y, a su vez, fortalecen el espíritu de equipo al expresar una visión convincente para el grupo y enfatizar la importancia del propósito del grupo. Esto posiblemente apoya la satisfacción de necesidades de relación. Luego, al expresar su visión, los líderes transformacionales se refieren a valores atractivos y universalistas. Por lo tanto, los seguidores probablemente consideren los objetivos del grupo como coherentes con sus principios personales y, en consecuencia, los acepten como propios. Además, los líderes transformacionales alientan a los seguidores a desarrollar individualmente soluciones a problemas existentes y consideran las perspectivas de los seguidores al tomar decisiones. Por lo tanto, crean un entorno que permite la satisfacción de la necesidad de autonomía (Kovjanic, 2013).

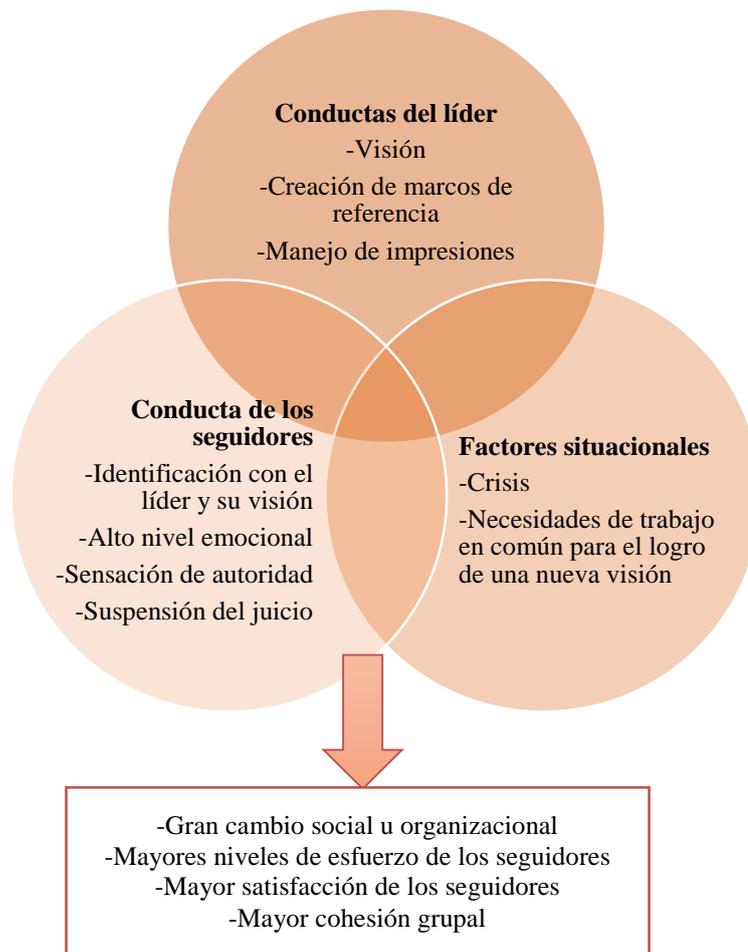
Un líder con un estilo de liderazgo transformador pretende inspirar y comprometer activamente a los subordinados, así como transformarlos para que se puedan desempeñar mejor de lo que se imaginan ellos mismos (Bass, 1985 citado en Deichmann y Stam, 2015). Los líderes muestran un comportamiento transformador cuando articulan una visión del futuro, actúan como modelos a seguir, alientan la aceptación de objetivos colectivos, establecen altas expectativas y cuando proporcionan

estímulo intelectual y apoyo para las necesidades de desarrollo individual de los subordinados (Bass, 1985 citado en Deichmann y Stam, 2015).

2.1.2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional

Para Hellriegel y Slocum (1998), el modelo de liderazgo transformacional es la relación entre el entorno o contexto en una organización y el liderazgo. Es relevante conocer las condiciones que afectan tanto al líder como a su seguidor, ya sean estas positivas o negativas. En ese sentido, este modelo describe las conductas de los líderes, la conducta de los seguidores y los factores situacionales que se presenten, según se detalla en la siguiente figura.

Figura 2.2. Modelo de Liderazgo Transformacional



Fuente: Don Hellriegel; John W. Slocum (1998). Modelo de Liderazgo Transformacional

2.1.2.2. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Según Jiang, Zhao y Ni (2017) refiere que el liderazgo transformacional influye en el pensamiento de sus seguidores interiorizando la visión organizacional como su propia visión. El estilo transformacional tiene un impacto motivacional en sus colaboradores buscando priorizar los intereses colectivos anteponiendo sus propios intereses. Se ha establecido cuatro dimensiones de liderazgo transformacional, los cuales son los siguientes:

i) Influencia idealizada: Consiste en el grado de compromiso que adquiere el líder con sus seguidores, generando confianza en ellos; Para Mendoza y Ortiz (2006) este tipo de líder son “descritos como líderes carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad”; se compone de:

a) influencia idealizada (atributo): Donde el líder se desenvuelve sobre los seguidores, demostrando respeto, brindando a sus seguidores identificación con ellos.

b) influencia idealizada (conducta): Donde el líder se comporta de manera ética, moral y sólida, impartiendo sus valores, las cuales van de mano con los objetivos colectivos y de la organización.

Es la dimensión en la cual el líder demuestra la visión y la misión organizacional y sirve como modelo a los seguidores a través de sus logros personales, carácter y comportamiento (Sosik, Potosky y Jung, 2002), asegurando así el respeto y la confianza de los seguidores.

El comportamiento de influencia idealizada transforma a los líderes en modelos a seguir para sus empleados, ayuda a los líderes a desarrollar una visión para las organizaciones y para seguir principios éticos, los alienta a participar en actividades de toma de riesgos y apoya a los empleados a desempeñarse efectivamente bajo un ambiente incierto (Nemanich y Keller, 2007).

Los eruditos a menudo destacan el liderazgo carismático como influencia idealizada combinada con la motivación inspiradora en la literatura (Avolio, Bass y Jung, 1999), y algunos citan a la influencia idealizada como única representante del liderazgo carismático (Dubinsky, Yammarino y Jolson, 1995).

ii) Motivación inspiradora: Se caracteriza cuando el líder cuenta con una visión y convicción que fomente la motivación en sus seguidores a fin de que alcancen un desempeño mayor.

Es la dimensión con la que el líder formula e infunde una visión clara y atractiva y un espíritu de equipo dirigido hacia el logro de las metas del grupo (Sosik et al., 2002).

El comportamiento de motivación inspiradora ayuda a los líderes a utilizar estrategias para motivar e inspirar a los empleados a alcanzar los objetivos generales de la organización (Bass y Riggio, 2006 citado en Birasnav, 2014).

iii) Comportamiento de estimulación intelectual: Consiste el nivel en que el líder estimula a sus seguidores a innovar y retarse a sí mismos.

Esta dimensión refleja el proceso a través del cual el líder anima a los seguidores a tomar sus propias decisiones y a ser creativos e innovadores en la resolución de problemas (Perilla y Gómez, 2017).

El comportamiento de estimulación intelectual estimula la inteligencia de los empleados para resolver problemas laborales mediante el análisis de problemas laborales en todas las facetas y desalienta el uso de métodos tradicionales para resolver problemas (Birasnav, 2014).

iv) Consideración individualizada: Se caracteriza por ser un líder que posee un alto grado de sensibilidad y comprensión de las necesidades individuales de sus seguidores. Este tipo de líder tiene empatía y provee nuevos retos y oportunidades a sus colaboradores, escucha activamente y posee una comunicación clara.

Se manifiesta cuando los líderes establecen un ambiente de apoyo en el cual atienden las necesidades únicas e individualizadas de los seguidores. El comportamiento del líder demuestra que acepta las diferencias individuales haciendo que las interacciones con los seguidores sean personalizadas, escuchándolos efectivamente (Avolio y Bass, 2002 citado en Perilla y Gómez, 2017).

La consideración individualizada transforma a un líder en un mentor o entrenador para sus empleados y apoya el trato diferente a los empleados proporcionando igualdad de oportunidades a todos los empleados (Birasnav, 2014).

● ***Debilidades del Liderazgo Transformacional***

Yukl (1999) identificó siete debilidades principales del liderazgo transformacional. La primera es la ambigüedad subyacente a sus influencias y procesos. La teoría no explica las variables que interactúan entre liderazgo transformacional y resultados laborales positivos. La teoría sería más fuerte si los procesos esenciales de influencia se identificarán más claramente y se usarán para explicar cómo cada tipo de comportamiento afecta a cada tipo de variable mediadora y resultado.

En segundo lugar, está el énfasis excesivo de la teoría sobre los procesos de liderazgo a nivel diádico. El mayor interés es explicar la influencia directa de un líder sobre los seguidores individuales, no la influencia del líder en el grupo o procesos organizacionales. Los ejemplos de procesos relevantes a nivel de grupo incluyen:

- Qué tan bien es el trabajo organizado para utilizar personal y recursos.
- Qué tan bien se coordinan las actividades grupales interrelacionadas.
- La cantidad de acuerdo de los miembros sobre objetivos y prioridades.
- Confianza mutua y cooperación entre miembros.
- El alcance de la identificación del miembro con el grupo.
- Confianza de los miembros en la capacidad del grupo para lograr sus objetivos.
- La adquisición y el uso eficiente de los recursos.
- Coordinación externa con otras partes de la organización y extraños.

No se explican muy bien por las teorías de liderazgo transformacional cómo los líderes influyen en estos grupos los procesos. Los procesos organizacionales también reciben atención insuficiente en la mayoría de las teorías de liderazgo transformacional. El liderazgo es visto como un determinante clave de la efectividad organizacional, pero los efectos causales del comportamiento del líder en los procesos organizacionales que finalmente determinan la efectividad rara vez se describen con detalle en la mayoría estudios sobre liderazgo transformacional (Yukl, 1999). Las teorías de liderazgo transformacional se beneficiarían de una descripción más detallada de la influencia del líder en los procesos grupales y organizacionales.

En tercer lugar, la justificación teórica para diferenciar entre los comportamientos no se explica claramente. Los contenidos parcialmente superpuestos y la alta correlación encontrada entre los comportamientos transformacionales plantean dudas sobre su validez de constructo. Por ejemplo, la estimulación intelectual se define operacionalmente cómo hacer que un subordinado cuestione las creencias tradicionales, vea los problemas de una manera diferente y encuentre soluciones innovadoras para problemas. El contenido es diverso y ambiguo. No hay una descripción clara de lo que el líder realmente dice o hace para influir en los procesos cognitivos o el comportamiento de los subordinados.

En cuarto lugar, Yukl (1999) identificó la omisión de varios comportamientos transformadores de la teoría original del liderazgo transformacional que la evidencia empírica ha demostrado ser relevante. Algunos incluyen inspirar (infundir significado al trabajo), desarrollar (mejorar las habilidades de los seguidores y la confianza en sí mismo) y empoderar (proporcionar una voz y discreción significativas a los seguidores).

En quinto lugar, es la especificación insuficiente de las variables situacionales en el liderazgo transformacional. Una suposición fundamental de la teoría del liderazgo transformacional es que los procesos y resultados de liderazgo subyacentes son esencialmente iguales en todas las situaciones. Bass (1998) sugirió que el liderazgo transformacional es beneficioso para los seguidores y las organizaciones, independientemente de la situación. Los estudios han demostrado que los factores situacionales pueden influir en los efectos del liderazgo transformacional sobre los seguidores y los resultados del trabajo.

Yukl (1999) sugirió las siguientes variables situacionales como moderadores entre el liderazgo transformacional y seguidores: estabilidad del medio ambiente, estructura orgánica (más que mecanicista una cultura emprendedora y el dominio de las unidades que abarcan los límites de la burocracia sobre el núcleo técnico).

Sexto, la teoría no identifica explícitamente ninguna situación en la que el liderazgo transformacional sea perjudicial. Varios estudios han demostrado que el liderazgo transformacional puede tener efectos perjudiciales tanto en los seguidores y la organización. Stevens et al (1995 citado en Odumeru e Ifeanyi, 2013) cree que el liderazgo transformacional es parcial a favor de los altos directivos, propietarios y gerentes. Los seguidores pueden transformarse a un nivel tan alto de participación emocional en el trabajo con el tiempo que se estresan y agotan. Los líderes individuales pueden explotar seguidores (incluso sin darse cuenta) al crear un alto nivel de participación emocional cuando no es necesario (Yukl, 1999). Si los miembros de una organización están influenciados por diferentes líderes con visiones opuestas, el resultado será una mayor ambigüedad de roles y conflictos de roles. Líderes que construyen fuertes identificación con su subunidad y sus objetivos puede mejorar la motivación de los miembros, pero excesiva.

La competencia puede surgir entre diferentes subunidades de la organización. Cuando la cooperación entre unidades es necesaria para lograr los objetivos organizacionales, el resultado puede ser una disminución en la efectividad organizacional. La posibilidad de que el liderazgo transformacional tenga resultados negativos debe investigarse con métodos de investigación diseñados para detectar tales efectos.

Por último, como la mayoría de las teorías de liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional asume el estereotipo de liderazgo heroico. Se supone que el desempeño efectivo de un individuo, grupo u organización depende de liderazgo de un individuo con las habilidades para encontrar el camino correcto y motivar a otros a tomarlo. En la mayoría versiones de la teoría del liderazgo transformacional, es un postulado básico que un líder efectivo influirá seguidores para hacer sacrificios y hacer un esfuerzo excepcional. La influencia es unidireccional y fluye desde el líder al seguidor.

Cuando se encuentra una correlación entre liderazgo transformacional y compromiso o desempeño subordinado, los resultados se interpretan como una muestra de que el líder influyó en los subordinados para rendir mejor. Hay poco interés en describir procesos de influencia recíproca o liderazgo compartido. Los investigadores estudian cómo los líderes motivan a los seguidores o superan su resistencia, no cómo los líderes alientan seguidores para desafiar la visión del líder o desarrollar una mejor.

A pesar de las numerosas críticas al liderazgo transformacional, su popularidad ha crecido en los últimos tiempos (Yukl, 1999). Por ejemplo, los estudios han demostrado que los gerentes en diferentes entornos, incluidos los militares y las empresas descubrieron que los líderes transformacionales fueron evaluados como más efectivos, con mejor desempeño, más promocionables que sus contrapartes transaccionales, y más sensibles interpersonalmente (Rubin et al, 2005).

La evidencia empírica también muestra que el liderazgo transformacional está fuertemente correlacionado con los resultados del trabajo de los empleados, tales como: menores tasas de rotación, mayor nivel de productividad, satisfacción de los empleados,

creatividad, logro de objetivos y bienestar de los seguidores (Eisenbeiß y Boerner, 2013).

2.1.3. Liderazgo Transaccional

“Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio” (Mendoza y Ortiz, 2006, p.119).

Para Masa'deh, Obeidat, y Tarhini (2016), indican que el estilo de liderazgo transaccional busca que los colaboradores estén de acuerdo con el líder a fin de recibir enaltecimientos, premios y peculios o para evitar sanción o castigo (Liu, 2011). De acuerdo a Rowold y Schlotz (2009) señalan que a diferencia del liderazgo transformacional el liderazgo transaccional se concentra en un breve plazo en el cual los líderes requieren información relevante, habilidades específicas para la resolución de problemas (Vito, 2014). El liderazgo transaccional limita el desarrollo de habilidades creativas e innovadoras de sus seguidores, dificultando el desarrollo personal y organizacional (Dai, 2013).

Para Arbaiza (2017), “El liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo político basado en el intercambio o transacción que ocurre entre el líder y sus seguidores”. Este tipo de líder tiene la misión de establecer sus roles y labores, quedando de forma extrínseca la motivación; es decir, “los seguidores están motivados en alcanzar sus objetivos personales y su propio beneficio y el líder no se orienta a motivarlos para priorizar las metas que beneficien a todos en la organización”. En este estilo de liderazgo transaccional se puede dar diversos escenarios, entre ellos el líder premia o castiga según la consecución o no de los objetivos previamente establecidos con los integrantes del equipo. También, se puede generar un manejo por excepción, donde la característica principal del líder es intervenir ante la aparición de errores que deban ser subsanados, además de amonestar a los miembros del equipo, de tal manera que puedan modificar su accionar y permita alcanzar sus objetivos trazados.

Asimismo, indica Arbaiza (2017), que tanto el líder transaccional y el transformacional se pueden complementar. El líder transformacional es más efectivo cuando tiene una perspectiva transaccional, ese puede decir cuando se enfoca tanto en

la tarea y como en el desempeño, y cuando los reconocimientos y recompensas tienen naturaleza psicológica y no solo materiales. Todo líder puede utilizar el liderazgo transaccional y transformacional en diferente escala o medida, así como en distintas circunstancias, siendo el más efectivo el liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional se refiere a un estilo de liderazgo en el que las expectativas de una relación de intercambio entre el líder y el seguidor son claramente expresadas por el líder. Por lo tanto, los líderes con ese estilo de liderazgo comunican expectativas específicas y ofrecen recompensas contingentes sobre si sus seguidores logran los objetivos acordados (Deichmann y Stam, 2015). El principio central del enfoque transaccional es el proceso de intercambio entre líderes y seguidores, donde el primero recurre principalmente a recompensas y sanciones como mecanismo de control (Dubrin y Dalglisch, 2003 citado en Hassi, 2018) para que este último realice las tareas deseadas en la forma que se prefiere (Kanungo, 2001). Los líderes y seguidores transaccionales están de acuerdo, explícita o implícitamente, en que el comportamiento de los seguidores deseados generará recompensas, como un aumento en el salario, promociones y más ventajas y beneficios; por el contrario, comportamientos indeseables resultarán en castigo y escarmiento.

Los líderes transaccionales exigen que sus seguidores cumplan con y cumplir con sus solicitudes si esperan obtener recompensas y / o evitar castigos acción. Para hacerlo, los líderes transaccionales definen roles, establecen objetivos a alcanzar y desarrollan requisitos de tareas para sus seguidores. Al hacerlo, aumentan el nivel de cumplimiento, disminuyen la resistencia, recompensan el logro y promueven la dependencia recíproca de los seguidores (Deichmann y Stam, 2015). Los líderes transaccionales usan recompensas y castigos para obtener el cumplimiento de sus seguidores. Son motivadores extrínsecos que brindan un cumplimiento mínimo de los seguidores. Aceptan objetivos, estructura y la cultura de la organización existente. Los líderes transaccionales tienden a ser directivos y orientados a la acción (Odumeru e Ifeanyi, 2013).

Los líderes transaccionales están dispuestos a trabajar dentro de los sistemas existentes y negociar para alcanzar los objetivos de organización. Tienden a pensar dentro de la caja al resolver problemas. El liderazgo transaccional es principalmente

pasivo. Los comportamientos más asociados con este tipo de liderazgo están estableciendo los criterios para recompensar a los seguidores y mantener el statu quo. Dentro del liderazgo transaccional, hay dos factores, la recompensa contingente y la gestión por excepción. La recompensa contingente proporciona recompensas por el esfuerzo y reconoce el buen desempeño. La dirección por excepción mantiene el statu quo, interviene cuando los subordinados no alcanzan un rendimiento de nivel aceptable e inicia acciones correctivas para mejorar el rendimiento (Odumeru e Ifeanyi, 2013).

2.1.3.1. Dimensiones del Liderazgo Transaccional

La interacción diádica del estilo de liderazgo transaccional ha sido fundamentalmente relacionada con la recompensa contingente y el comportamiento de castigo. Entonces, no es de extrañar que el liderazgo transaccional esté compuesto por dos dimensiones fundamentales: recompensa contingente y dirección por excepción (Hassi, 2018). Para Molero, Recio y Cuadrado (2010), en base al estudio de Bass y Avolio (2000) definen las siguientes dimensiones:

i) Recompensa contingente: Consiste que el líder aclara los intereses de los colaboradores, estando ambos de acuerdo en el logro de los objetivos organizacionales, el líder ofrece reconocimiento y recompensa a sus seguidores cuando se logra los resultados.

La recompensa contingente se lleva a cabo cuando el líder y el seguidor tienen un entendimiento mutuo de las recompensas o sanciones por desempeño o ausencia de desempeño. Se pone énfasis en completar tareas que se han acordado de acuerdo con las expectativas previas (Hassi, 2018).

ii) Dirección por excepción: En la dirección por excepción, el líder toma medidas solo cuando las desviaciones de los planes son evidentemente obvias (Hassi, 2018). Se compone de lo siguiente:

a) Dirección por excepción activa: Consiste en que el líder especifica los estándares de cumplimiento, tomando medidas para corregir fallas y desvíos de los colaboradores al momento de alcanzar las metas trazadas, monitorea y contrala a sus seguidores.

b) Dirección por excepción pasiva: El líder deja las cosas como están y solo interviene de ser necesario en problemas graves, interviene solo en situaciones que sean excepcionales.

- **Comparación entre liderazgo transformacional y transaccional**

James Macgregor Burns (1998) citado por Hay (2006) distinguió entre líderes transaccionales y transformadores al explicar esto: los líderes transaccionales son líderes que intercambian recompensas tangibles por el trabajo y la lealtad de los seguidores. Los líderes transformacionales son líderes que interactúan con los seguidores, se centran en las necesidades intrínsecas de orden superior y crean conciencia sobre la importancia de los resultados específicos y las nuevas formas en que esos resultados podrían lograrse (Hay, 2006).

Los líderes transaccionales tienden a ser más pasivos como líderes transformacionales demuestran comportamientos activos que incluyen proporcionar un sentido de misión (Odumeru e Ifeanyi, 2013).

Tabla 2.1. Liderazgo Transaccional VS Liderazgo Transformacional

Transaccional	Transformacional
El liderazgo es receptivo	El liderazgo es proactivo
Trabaja dentro de la cultura organizacional	Trabaja para cambiar la cultura organizacional implementando nuevas ideas
Los empleados logran objetivos a través de recompensas y castigos establecidos por el líder	Los empleados logran objetivos a través de ideales más altos y valores morales
Motiva a los seguidores apelando a su propio interés	Motiva a los seguidores animándolos a poner los intereses del grupo primero
Dirección por excepción: mantener el statu quo; enfatizar acciones correctas para mejorar el desempeño	Consideración individualizada: cada comportamiento es dirigido a cada individuo para expresar consideración y apoyo
	Estimulación intelectual: promover creativos e ideas innovadoras para resolver problemas.

Fuente: Odumeru e Ifeanyi (2013)

La teoría Y de Douglas McGregor y la teoría X también se pueden comparar con estos dos estilos de liderazgo. La teoría X se puede comparar con el liderazgo transaccional, donde los gerentes deben gobernar por miedo y consecuencias. En este estilo y teoría, el comportamiento negativo es castigado y los empleados están motivados a través de incentivos. La teoría Y con el liderazgo transformacional son similares, porque la teoría y el estilo respaldan la idea de que los gerentes trabajan para alentar a sus trabajadores. Los líderes asumen lo mejor de sus empleados. Ellos creen que son confiables, respetuosos y motivados. Los líderes ayudan a suministrar a los seguidores las herramientas que necesitan para sobresalir (Odumeru e Ifeanyi, 2013).

- **El cuestionario de liderazgo multifactorial**

Desde su introducción, el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés) ha sufrido varias revisiones en un intento por medir mejor los factores componentes mientras se abordan las preocupaciones sobre sus propiedades psicométricas (Avolio et al., 1995 citado en Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003). La versión MLQ Form 5X se desarrolló en base a los resultados de investigaciones anteriores utilizando versiones anteriores de MLQ, el juicio de expertos de seis académicos de liderazgo que recomendaron adiciones o eliminaciones de elementos, y análisis factoriales confirmatorios (CFA por sus siglas en inglés) (Avolio, Bass y Jung, 1999).

El Formulario MLQ 5X contiene 45 artículos; hay 36 ítems que representan los nueve factores de liderazgo (5 factores de liderazgo transformacional, 3 factores de liderazgo transaccional y 1 factor de liderazgo laissez-faire), es decir, cada escala de liderazgo se compone de cuatro elementos, y hay 9 ítems que evalúan tres escalas de resultados de liderazgo.

Usando análisis factoriales confirmatorios y una gran muestra de datos agrupados (N = 1394), Avolio et al. (1995) citado en Antonakis et al., (2003) proporcionaron evidencia preliminar de la validez de constructo del Formulario MLQ 5X. Las escalas del Formulario MLQ 5X tienen, en promedio, una alta consistencia interna y cargas factoriales. Resultados de validación similares que confirman la validez del MLQ (Formulario 5X) han sido reportados por Bass y Avolio (1997 citado en Antonakis et al., 2003) utilizando otra gran muestra de datos agrupados (N = 1490).

Además de los estudios de validación originales del MLQ (Form 5X) de Avolio et al. (1995 citado en Antonakis et al., 2003) y Bass y Avolio (1997 citado en Antonakis et al., 2003), no hay otro investigador que haya mostrado apoyo a los nueve factores de primer orden, ningún otro investigador ha demostrado su apoyo al modelo de nueve factores utilizando todos los elementos de MLQ Formulario 5X.

En un nivel teórico, Bass (1998 citado en Antonakis et al., 2003) y Bass y Avolio (1997 citado en Antonakis et al., 2003) han argumentado que los diversos factores de transformación deben ser altamente interrelacionados. Teóricamente, los factores de

transformación se han agrupado bajo la misma clase de comportamiento del líder y se espera que se refuercen mutuamente (es decir, usar la motivación inspiradora aumenta la creencia de autoeficacia, que a su vez se ve reforzada por la consideración individualizada; sin embargo, la motivación inspiradora y la consideración individualizada son teóricamente construcciones distintas). Si los factores son independientes o no, no es un punto de debate sino una pregunta empírica que se puede probar con CFA; sin embargo, hasta la fecha, ninguna investigación ha proporcionado una prueba adecuada de la validez discriminante de los nueve factores.

Muchos estudios previos utilizaron el análisis factorial exploratorio (EFA por sus siglas en inglés), que no es el medio más efectivo para probar la validez de constructo de una encuesta teóricamente derivada en instrumento. Normalmente, la validación de constructo debe dejarse a los procedimientos que usan CFA, especialmente donde uno puede especificar restricciones a priori en la estructura de factores y modelo de medición (Bollen, 1989). Por lo tanto, la falta de apoyo para el modelo de nueve factores no puede interpretarse necesariamente como falta de apoyo para la validez de constructo del MLQ para aquellos estudios que han usado EFA.

También hay algunos problemas con investigaciones previas que pueden haber contribuido a la inconsistencia en los resultados obtenidos. Como lo señalaron Avolio et al. (1999), en algunos casos, ítems o escalas enteras del instrumento fueron eliminados o modificados (Tepper y Percy, 1994). Además, el MLQ se probó en una variedad de industrias y entornos culturales con diferentes niveles de liderazgo y agrupaciones no homogéneas de evaluadores o líderes. Por ejemplo, Bycio et al. (1995), que ha sido ampliamente citado, agrupó evaluadores que informaron a los líderes de diferentes niveles jerárquicos y sexo, que como admiten, pueden haber afectado los patrones de correlaciones de factores del MLQ.

Tabla 2.2. Estructura factorial del Formulario MLQ-5X

Estructura factorial del MLQ-5X	
Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.
Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Fuente: Molero, F., Recio, P., Cuadrado, I. (2010)

- **MLQ 5X Short**

El MLQ 5X-Short es ampliamente utilizado para medir estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire). Además, fue utilizado en varias investigaciones empíricas, particularmente aquellas preocupado por la relación entre los estilos de liderazgo y otros factores. Esta escala consta de 45 ítems respondidos por subordinados utilizando una escala Likert de cinco puntos. Los puntos de escala son 0 = nada, 1 = de vez en cuando, 2 = a veces, 3 = con bastante frecuencia y 4 = con frecuencia, si no siempre. La versión original de esto la escala consta de tres partes; la primera parte describe la información de los encuestados; la segunda parte mide tres

estilos de liderazgo; la tercera parte mide resultados del liderazgo (Khalil, Hossein y Binti, 2012).

La escala de liderazgo transformacional consta de 20 elementos agrupados en 5 subescalas (estimulación intelectual, comportamiento idealizado, influencia idealizada atribuida, motivación inspiradora y consideración individual). La escala de liderazgo transaccional consta de 12 ítems, categorizados en 3 subescalas (recompensa contingente, gestión pasiva por excepción y gestión activa por excepción); El liderazgo de *laissez-faire* es una escala. Cada subescala consta de 4 elementos. Algunos ejemplos de muestra de MLQ-5X Short son: la persona a la que califico...; "Me proporciona asistencia a cambio de mi esfuerzo ", " Reexamina críticas supuestos para cuestionar si son apropiados ", " No puede interferir hasta que los problemas se vuelvan serios "y" está ausente cuando se necesita." (Khalil et al., 2012).

- Medida de efectividad del líder

Las mediciones de la efectividad del líder han sido plenas y diversos. Algunas de las evaluaciones de dicha efectividad fueron desarrollados basados en la literatura, la revisión de la industria o negocio del autor y la evaluación de lo que hace efectivo a un líder en una industria o negocio en particular. Basados en la literatura, las medidas incluyeron la evaluación de resultados específicos y diferentes evaluaciones de los subordinados de la efectividad del líder (Khalil et al., 2012).

Investigadores han medido el resultado específico para evaluar la efectividad relativa de un líder comparado con otro en los estudios en que los resultados del líder son identificados como la medida de cuando un líder es efectivo (Khalil et al., 2012). Algunos ejemplos de las mediciones son:

- Desempeño del grupo y logro de los objetivos grupales.
- Satisfacción en el trabajo desarrollada en los subordinados.
- Mejor desempeño de los subordinados.
- Mejor satisfacción y desempeño de los subordinados.
- Compromiso y desempeño avanzado de los subordinados.
- Mejor toma de decisiones.
- Mejor desempeño grupal.

2.2. Desempeño Laboral

Según Ramawickrama y PushpaKumari (2017), indican que existen diversos autores que definen el concepto de desempeño laboral, algunos de ellos muestran que se basa en un comportamiento individual alineado con los objetivos y metas de la organización. Para otros autores señalan que el desempeño laboral se define en términos conductuales en lugar de resultados y para Campbell (1990) menciona que “un atributo, un resultado o un factor no pueden ser etiquetados como desempeño laboral, debiendo ser un constructo multidimensional”. A continuación, se muestra algunos autores que definen el concepto de desempeño laboral:

Tabla 2.3. Definiciones de Desempeño Laboral

Año	Autor	Definición de Desempeño Laboral
1974	Porter and Lawler	Una función de habilidad individual, habilidades y esfuerzo en una situación dada.
1984	Bernardin and Beatty	El registro de resultados producidos por una función o actividad laboral específica durante un período de tiempo específico.
1986	Hunter	El resultado único del trabajo de un empleado.
1990	Campbell	Comportamientos o acciones de Campbell que son relevantes para los objetivos de la organización.
1993	Borman and Motowidlo	Tres características importantes se destacan de la siguiente manera: i) El desempeño laboral debe definirse en términos de comportamiento en lugar de resultados, ii) El desempeño laboral incluye solo aquellos comportamientos que son relevantes para los objetivos de la organización, iii) El desempeño laboral es un concepto multidimensional.
1998	Ferris et al.	El desempeño laboral del empleado depende o es consecuencia de alguna combinación de habilidad, esfuerzo y oportunidad.
1998	Bernardin and Russell	El registro de resultados producidos en una función o actividad laboral específica durante un período de tiempo específico
2000	Viswesvaran and Ones	Acciones, comportamiento y resultados escalables en los que los empleados se involucran o logran que están vinculados y contribuyen a los objetivos de la organización.
2002	Mathis and Jackson	Contribución de empleados a la organización.
2007	Griffin	La suma de comportamientos de los empleados.
2008	Pushpakumari	El desempeño en términos de esfuerzo extendido al trabajo de un empleado.
2009	Stewardt and Brown	La contribución que los individuos hacen a la organización que los emplea.
2015	Opatha	El desempeño laboral de un empleado es el grado en que se han llevado a cabo los deberes y responsabilidades. Dos criterios principales para medir el desempeño laboral son la cantidad de trabajo y la calidad del trabajo.

Fuente: Ramawickrama y PushpaKumari (2017).

De acuerdo con estas diferentes definiciones, Porter y Lawler (1974) al principio consideraron que el desempeño laboral es una función de la capacidad individual, las habilidades y el esfuerzo en una situación dada. Otros agregaron varios elementos destacados a este concepto y algunos lo consideraron como un comportamiento individual, estrechamente relacionado con los objetivos de la organización. Murphy (1989) explicó que el desempeño laboral debe definirse en términos de comportamiento en lugar de resultados. Campbell (1990) menciona que es un atributo, un resultado o un factor no pueden ser etiquetados como desempeño laboral. Por lo tanto, debería ser una construcción multidimensional. (Ramawickrama y PushpaKumari, 2017, p. 67).

En 1996, Viswesvaran, Ones y Schmidt sugirieron que el contexto del desempeño laboral incluir diez dimensiones. 1. Productividad, 2. Esfuerzo, 3. Conocimiento del trabajo, 4. Competencia interpersonal, 5. Competencia administrativa, 6. Calidad, 7. Competencia de comunicación, 8. Liderazgo, 9 Cumplimiento de autoridad, y 10. Desempeño general del trabajo. Posteriormente, a principios de la década de 2000, Viswesvaran y otros clasificaron el desempeño laboral en tres amplias dimensiones, que incluyen 1. Desempeño de tareas, 2. Desempeño de

ciudadanía organizacional y 3. Comportamiento laboral contraproducente (Koopmans et al., 2011). (Ramawickrama y PushpaKumari, 2017, p. 71).

De acuerdo a Sonnentag y Frese (2002) citado por Vera y Gouveia (2015), señalan que el desempeño laboral se identifica por ser dinámico, es decir, varía en el tiempo. Esta variabilidad en el desempeño de una persona denota en los procesos de aprendizaje, así como en los cambios temporales y a largo plazo en el rendimiento. La personalidad, las habilidades cognitivas de la persona además del proceso de aprendizaje, conducen al incremento del conocimiento, habilidades, hábitos de trabajo, comportamientos en general, rasgos positivos en la personalidad y en su capacidad cognitiva. Dichas características pueden ser innato o aprendido (Gibson, 1994).

Para, Eliyana y Ma'arif (2019), desempeño laboral es parte del logro laboral, el cual se ve afectado por tres factores principales: apoyo organizacional, habilidades o efectividad de la administración y el desempeño laboral de cada individuo que trabaja en esa organización. Mientras que para Santis, Neto y Verwall (2018), es la capacidad de una persona para llevar a cabo actividades que contribuyen al desarrollo del núcleo técnico de la organización.

Koopmans et al., (2011), refiere que el desempeño laboral es una construcción abstracta y latente que no se puede observar de manera directa. Se compone además de múltiples dimensiones, que a la vez reflejan indicadores que se pueden medir directamente. Por ende, para conceptualizar y operacionalizar el desempeño laboral es necesario explicar la construcción e identificar sus dimensiones.

Viswesvaran y Ones (2000) definieron desempeño laboral como acciones escalables, comportamientos y resultados que logran los empleados que están vinculados y contribuyen a los objetivos organizacionales.

Según Motowidlo (1997) citado por Vera y Gouveia (2015), el desempeño laboral es medible, es decir los comportamientos pueden ser positivos como negativos para la empresa o para la persona. La metodología de evaluación de desempeño individual se clasifica en: i) registros organizacionales, y ii) evaluaciones subjetivas, siendo esta última calificaciones o juicios referentes a normas (Murphy, 2008).

Según Harari, Reaves y Viswesvaran (2016), existen investigaciones que explican la dimensión del desempeño laboral, con modelos multidimensionales (Viswesvaran & Ones, 2000). La literatura nos muestra dimensiones ubicuas del rendimiento en el trabajo, el cual se aplica a distintas realidades laborales: i) desempeño de la tarea, ii) desempeño contextual y iii) comportamiento laboral contraproducente.

Buill, Martínez y Matute (2018), precisan que el desempeño laboral es un factor importante para la organización, que se deriva del liderazgo transformacional. Balbin y Boles (1998) definen al desempeño laboral como el nivel de productividad de un colaborador, en relación con sus pares o compañeros, en diferentes comportamientos, resultados y desempeño relacionados con el trabajo.

Para Buill, Martínez y Matute (2018), realizaron un estudio de investigación en el cual desarrollaron un modelo de rendimiento, el cual consistió en establecer competencias específicas para puestos de trabajo y competencias no específicas; como, por ejemplo, comunicación efectiva, esfuerzo comprobado, autocontrol, trabajo en equipo, supervisión, liderazgo y gestión. Dichos componentes están diseñados para identificar la estructura del rendimiento (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1992). Considerando factores que no son importantes al trazar las estructuras de desempeño de todos los puestos. El modelo de Campbell (1990), considera relevante distinguir los comportamientos de desempeño de mayor contribución a las organizaciones, los cuales involucran el cumplimiento de la tarea y conductas efectivas de desempeño de mayor contribución para la organización.

Asimismo, Buill, Martínez y Matute (2018), refieren que el desempeño laboral contextual unifica los elementos del comportamiento de la ciudadanía organizacional (Organ, 1988), comportamiento organizacional prosocial (Brief & Motowidlo, 1986), y espontaneidad organizacional (George & Brief, 1992); sin embargo, el cumplimiento de la no tarea y el cumplimiento de la tarea, son factores identificados en las dimensiones de la tarea en el modelo de desempeño Campbell (1990).

Nada en estas definiciones requiere que un conjunto de acciones de desempeño este circunscrito por el termino trabajo o permanezcan estáticas durante un periodo significativo de tiempo. Tampoco requiere que los objetivos de una organización

permanezcan fijos o que un cuadro directivo particular sea responsable de determinar los objetivos de una organización (Griffin, Neal y Parker, 2007). Tampoco se menciona que las acciones u objetivos deban describirse con cierto nivel de especificidad. En consecuencia, no es una violación de la definición de desempeño que los miembros individuales de la organización decidan por si mismos que acciones son más relevantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Campbell y Brenton, 2015).

Sin embargo, las elecciones de objetivos y las decisiones sobre qué acciones les sirven mejor, deben ser legitimadas por las partes interesadas y facultadas para hacerlo por los estatutos de la organización. (Campbell y Wiernik, 2015).

2.2.1. Competencias

Hernández (2009) basado en Robbins & Decenzo (2002) dice que las competencias son “...conocimientos, habilidades y comportamientos con que cuentan los individuos para desempeñar exitosamente la ejecución de una actividad laboral identificada...”

García (2004) define el término como “...un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”. Por otra parte, García (2004) toma el concepto que dio la OCDE (Organisation for Economic Co-Operation and Development) en su estudio titulado “Definición y selección de competencias” en el cual define la competencia como “...La capacidad para responder a las demandas y llevar a cabo tareas de forma adecuada...”. García (2004) citando lo dicho por la OCDE dice que “ cada competencia se construye a través de la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, conocimiento, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales y conductuales...”.

Mientras que García (2004) dice que “...los componentes de una competencia son los atributos personales que son: el conocimiento, las habilidades cognitivas, las habilidades prácticas, la motivación, los valores, las actitudes y los esquemas de percepción, el desempeño de funciones y/o tareas profesionales que se basa en la descripción de las funciones y tareas profesionales que los sujetos deben de desempeñar y en las que aplican sus atributos personales y la condición de realización que se refiere

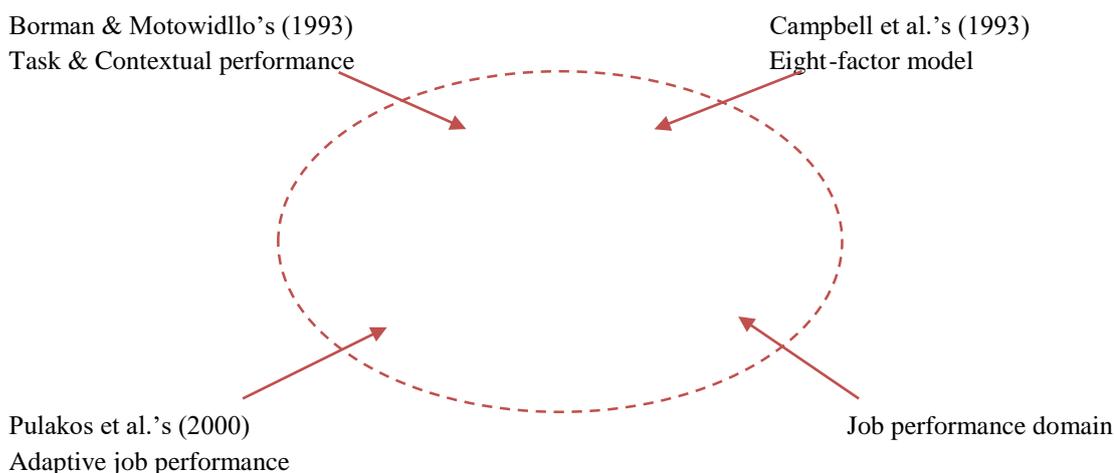
a los criterios bajo los cuales la actuación profesional se va a considerar adecuada y eficaz....”.

“Una competencia supone la integración de una serie de elementos (conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos, valores que una persona pone en juego en una situación problemática concreta” (Villa & Poblete, 2011, p. 148).

Estos diferentes conceptos dan razón a lo dicho Tejada & Navío (2005) cuando citó a Le Boterf (1996) cuando se refirió a que el concepto de competencias es más que un concepto operativo es un concepto en vía de fabricación.

2.2.2. Principales Modelos de Desempeño Laboral

Figura 2.3. Modelo de Desempeño Laboral



Fuente: Ramawickrama y PushpaKumari (2017). Amalgamated view of the leading job performance models

En la Figura 2.3, se establece tres tipos de dominios de desempeño laboral, el cual forma un modelo integrado por Campbell et al. (1990), Borman y Motowidlo (1993), y Pulakos et al. (2000) citados por Ramawickrama y PushpaKumari (2017). “Por lo tanto, es difícil incluir el desempeño laboral en una categoría común debido a su naturaleza subjetiva. También proporciona evidencia adecuada de que no existe una categorización recíproca de las dimensiones de medición del desempeño laboral” (p.72). De acuerdo con Campbell (1990), Borman y Motowidlo (1993) citados por Ramawickrama y PushpaKumari (2017), se menciona que, debido a la falta de un marco teórico

unificador, los académicos han introducido dimensiones laborales y no laborales” (p.72). Dichos autores enfatizaron que no existen categorías definidas para medir el desempeño laboral, se puede utilizar dimensiones de desempeño laboral como dominios separados o producto de una mezcla de más de una dimensión.

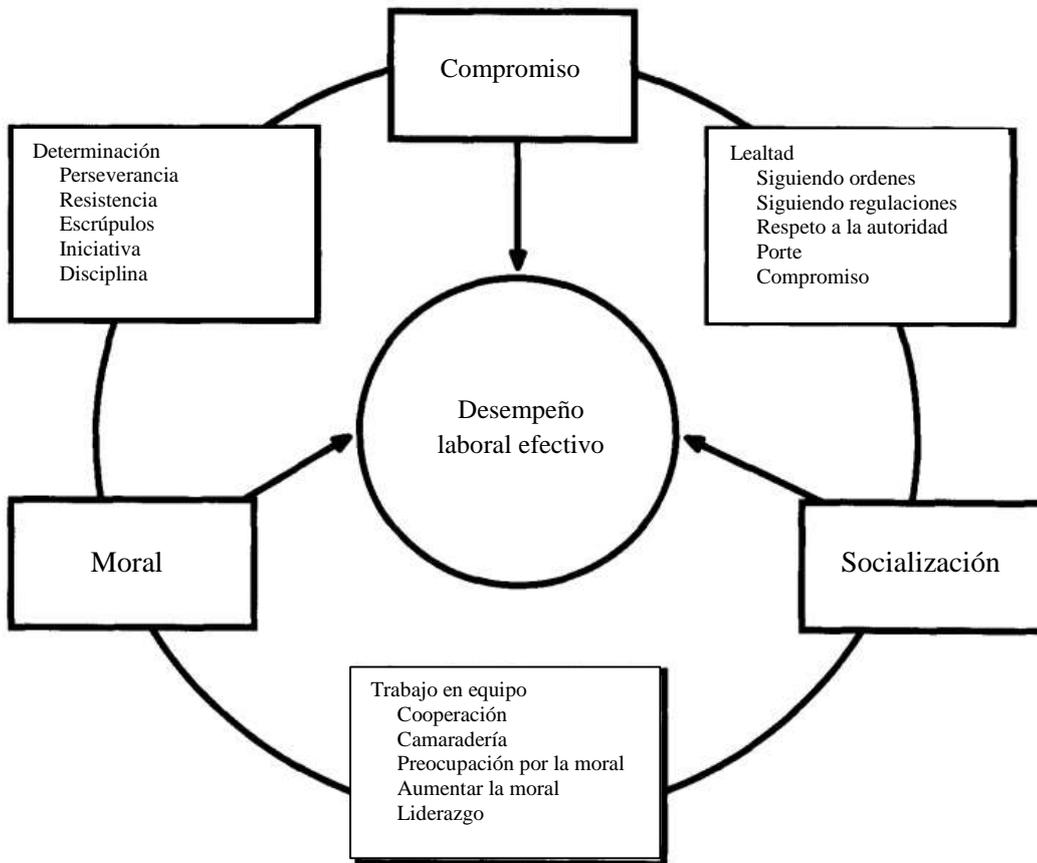
Desde la década de 1980, varios investigadores han sugerido modelos para el desempeño laboral. El proyecto A fue el primer intento importante para identificar los factores de desempeño basados en evaluaciones. De este se produjo un modelo de 5 factores para el personal enlistado del ejército y uno de 6 factores para los suboficiales. Ambos contenían un factor específico, que era la aptitud física y el porte militar, sin embargo, los restantes eran más generales y se referían al rendimiento técnico, el liderazgo entre pares, la supervisión, el esfuerzo o iniciativa adicional y la disciplina personal. Este modelo retrataba la estructura latente del desempeño como compuesta por estos factores (Campbell y Wiernik, 2015).

Influenciados por el Proyecto A; Borman y Motowidlo (1997) propusieron un modelo de desempeño con dos factores centrales, que denominaron desempeño de tareas centrales y contextuales.

El primero consiste en las actividades que transforman las materias primas en bienes y servicios que son los productos de la organización, mientras que el desempeño contextual, consiste en actividades que sirven y mantienen el núcleo técnico al reponer su suministro de materias primas, distribuyendo sus productos terminados o proporcionar funciones importantes de planificación, supervisión o personal que le permitan funcionar de manera efectiva y eficiente (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997, p. 75).

Así también, postularon un modelo conceptual (ver figura 2.4), donde se argumenta que los conceptos de socialización organizacional, compromiso organizacional y moral se combinan esencialmente para definir 3 características principales del desempeño. El compromiso y la socialización se fusionan para medir la lealtad; socialización y moral se unen para definir el trabajo en equipo; y la moral con el compromiso se combinan para generar determinación. Luego cada una de estas se descompone en 5 subcaracterísticas (Borman y Motowidlo, 1997).

Figura 2.4. Modelo conceptual de desempeño laboral por Borman y Motowidlo



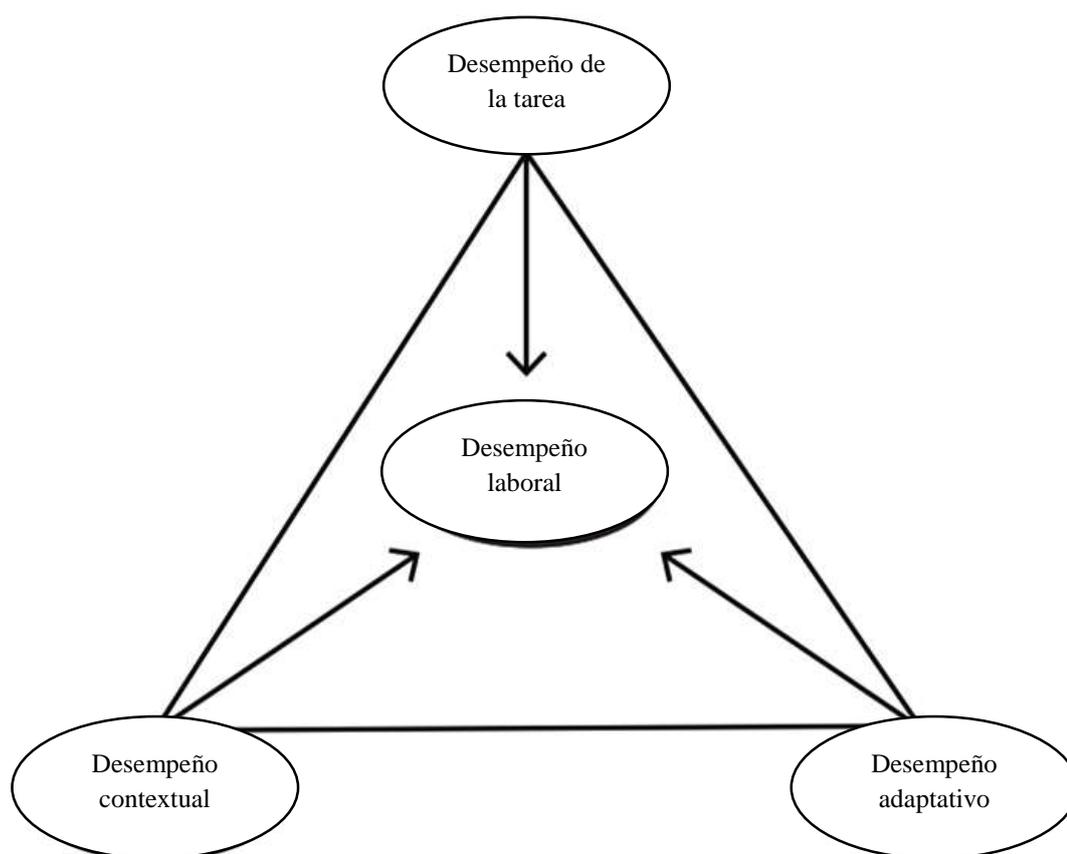
Fuente: Borman y Motowidlo, (1997).

El modelo de desempeño del Proyecto A, incluía un factor etiquetado como mantener la disciplina personal. Este involucró cosas tales como: acciones disciplinarias, violación de regulaciones y evaluación de mala conducta personal. Su contraparte es el comportamiento laboral contraproducente, el cual se define como acciones y comportamientos escalables de los empleados y que disminuyen las metas o el bienestar de la organización. Incluyen comportamientos que provocan consecuencias indeseables para la organización o las partes interesadas (Campbell y Wernicke, 2015). Son dos subfactores relacionados: los asociados a la organización (como por ejemplo, robo o absentismo) y los relacionados a otras personas (por ejemplo, la intimidación, rumores). El abuso de sustancias nocivas como alcohol o drogas, ser relacionada a comportamiento dirigidos a la organización, ya que el resultado conductual de su uso suele ser evitar el trabajo, desempeñarse mal o de manera insegura (Campbell y Wernicke, 2015).

Griffin, Neil y Parker (2007), postulan un modelo de desempeño laboral, que presenta una clasificación 3x3 de los comportamientos de los roles de trabajo, donde una dimensión representa el nivel organizacional (individual, equipo, organización) y la segunda dimensión progresa desde el dominio de las tareas prescritas; a competencia en la adaptación a los cambios en los requisitos individuales, de equipo u organización; a ser proactivo al instituir nuevos métodos o soluciones a nivel individual, de equipo u organizacional. Las dimensiones de nivel parecen representar a) el desempeño de la tarea individual, b) el liderazgo y apoyo entre pares y equipos, y c) ciertos aspectos de gestión. La proactividad representa el componente de esfuerzo adicional/ iniciativa de varios otros modelos. Mientras que la adaptabilidad es una construcción mucho más compleja (Campbell y Wernicke, 2015).

Pradhan y Jena (2017) desarrollaron el “*The Triarchy Model of Employee Performance*” (Modelo triarquía del desempeño de los empleados), encontraron 9 factores diferentes relacionados al desempeño laboral. Estos fueron el comportamiento laboral, la iniciativa, el esfuerzo disciplinado, el manejo de situaciones laborales inciertas e impredecibles, la adaptabilidad interpersonal, el manejo de emergencias, la proactividad, el desempeño ciudadano y la satisfacción laboral. Estos fueron agrupados en tres dimensiones distintas: desempeño de la tarea, desempeño adaptativo y desempeño contextual (ver figura 2.5).

Figura 2.5. The Triarchy Model of Employee Performance



Fuente: Pradhan y Jena (2017).

2.2.3. Dimensiones

Barman y Brush (1993), desarrollaron un análisis de incidentes críticos, donde el desempeño del trabajo gerencial fue descrito por: 1) actividades técnicas y mecanismos de gestión, 2) relaciones y comunicación interpersonal, 3) liderazgo y supervisión, y 4) comportamiento y habilidades personales útiles (p. Ej., persistencia, manejo de crisis, estrés y compromiso organizacional).

Hunt (1996) desarrollo un modelo de comportamiento laboral genérico aplicable a los trabajos de nivel básico, especialmente en la industria de servicios. Utilizando datos de calificaciones de desempeño de más de 18 000 empleados principalmente del sector minorista, identificó 9 dimensiones del desempeño laboral que no dependen del conocimiento específicos del trabajo. Estas fueron: adherencia a las reglas, laboriosidad, minuciosidad, flexibilidad de horarios, asistencia, comportamientos fuera de la tarea, desorden, robo y usos indebidos de drogas. El cumplimiento de las reglas reflejaba la voluntad de un empleado de seguir las reglas que podrían dar lugar a una

confrontación entre el empleado y el cliente. La laboriosidad capturó el esfuerzo constante y la atención hacia el trabajo. La minuciosidad se relacionaba con la calidad del trabajo, mientras que la flexibilidad del horario reflejaba la capacidad de los empleados de cambiar su horario para acomodar las demandas del trabajo. La asistencia capturó la presencia del empleado en el trabajo cuando estaba programado para trabajar. El comportamiento fuera de la tarea implicaba el uso del tiempo de la empresa para participar en actividades no laborales. La ingobernabilidad se refería a tendencias desviadas menores, así como a una actitud abrasiva hacia los compañeros de trabajo. Finalmente, el robo implicaba tomar dinero o propiedad de la compañía o ayudar a amigos a realizarlo, mientras que el uso indebido de drogas se refería al uso inapropiado de drogas y alcohol.

Campbell, McHenry y Wise (1999), describieron 5 dimensiones para el desempeño laboral en personal del ejército: 1) competencia técnica básica; 2) competencia general; 3) esfuerzo y liderazgo; 4) disciplina personal y 5) aptitud física. Particularmente este último hace referencia al grado en que las personas permanecen en una buena condición física, mantienen una apariencia militar apropiada y se portan o conducen con propiedad.

Según Organ (1988) citado en Campbell y Wiernik (2015), el comportamiento de ciudadanía organizacional es un componente principal en el desempeño laboral y lo definió como un comportamiento discrecional, no necesariamente parte de la descripción del trabajo, que promueve el funcionamiento efectivo de la organización a través de la cooperación, ayudando a otras personas, tolerando las condiciones de trabajo menos ideales, yendo más allá de los requisitos mínimos, identificándose con los objetivos de la organización y participando voluntariamente en la administración.

A principios de la década de 2000 Viswesvaran y Ones (2000) y Rotundo y Sackett (2002), realizaron dos revisiones narrativas sobre el desempeño laboral. Ambas revisiones concluyeron que se podían distinguir tres grandes dimensiones; a saber, desempeño de tareas, comportamiento organizacional y comportamiento laboral contraproducente. El término comportamiento organizacional se definió como aquella conducta individual que contribuye al mantenimiento y mejora del contexto social y psicológico que además apoya el logro de la tarea. Así también el desempeño de tareas

se utiliza para referirse a comportamientos que apoyan el entorno organizacional, social o psicológico en el que funciona el núcleo técnico. La tercera dimensión, comportamiento organizacional contraproducente, se definió como las conductas que perjudican el bienestar de la organización. Incluye comportamientos, tales como: absentismo, robo y el abuso de sustancias (Rotundo y Sackett, 2002).

Koopmans et al. (2011), distingue tres dimensiones; desempeño de habilidades, definido como las competencias con las que se realizan las tareas centrales del trabajo; desempeño contextual, conceptualizado como los comportamientos que apoyan el entorno organizacional, social y psicológico en el que debe funcionar el núcleo técnico; comportamiento de trabajo contraproducente, definido como el comportamiento que perjudica el bienestar de la organización.

Considerando lo ocurrido desde 1980 hasta el presente, Campbell (2012) citado en Campbell y Wiernik (2015), tuvo la intención de emplear la menor cantidad posible de abstracciones difíciles de definir, señalando, 8 dimensiones básicas del desempeño laboral:

- i. Rendimiento técnico**, todos los modelos reconocen que prácticamente todos los trabajos o roles los tienen, dichos requisitos pueden variar según el área (conducir un vehículo versus analizar datos) y según el nivel de complejidad o dificultad dentro del área (conducir un taxi versus conducir un avión en línea) (Campbell y Wiernik, 2015).
- ii. Comunicación**, se refiere a la transferencia de información clara, comprensible, convincente y bien organizada. Los dos subfactores principales son la comunicación oral y escrita, su importancia puede variar ampliamente entre los roles de trabajo (Campbell y Wiernik, 2015).
- iii. Iniciativa**, persistencia y esfuerzo, para que esta dimensión se ajuste a la definición de rendimiento, debe estar conformada por acciones observables. En consecuencia generalmente se especifica en términos de trabajar horas extras, asumir voluntariamente tareas adicionales, ir más allá de las responsabilidades prescritas o trabajar en condiciones adversas. Se emplea el término de desempeño activo para esta variable (Campbell y Wiernik, 2015).

- iv. **Comportamiento laboral contraproducente**, según los otros modelos ya mencionados, se refiere a una categoría de acciones o comportamientos individuales que están bajo control personal y tienen además un efecto negativo en los objetivos organizacionales.
- v. **Supervisión y liderazgo gerencial**, este se refiere al desempeño del liderazgo en una relación jerárquica. El liderazgo se refiere al proceso de influencia interpersonal (Campbell y Wiernik, 2015).
- vi. **Desempeño de la gestión jerárquica**, dentro de una organización jerárquica este factor distinto del liderazgo como influencia interpersonal, incluye aquellas acciones que se ocupan de generar, preservar y asignar recursos de la organización para lograr mejor sus objetivos (Campbell y Wiernik, 2015).
- vii. **Liderazgo entre pares/miembros de equipo**, acciones que están en el contexto de interrelaciones entre pares, las cuales pueden estar en cualquier nivel organizacional (Campbell y Wiernik, 2015).
- viii. **Desempeño de gestión entre pares/miembros del equipo**, una característica definitoria del equipo de trabajo de alto rendimiento es que los miembros realicen muchas funciones de gestión, como la planificación y la resolución de problemas, determinando los requisitos de coordinación dentro del equipo y monitorizando su desempeño (Campbell y Wiernik, 2015).

Estas ocho (8) dimensiones están destinadas a ser una síntesis integradora del contenido del desempeño en un rol de trabajo. En consecuencia, se afirma que un determinado nivel de especificidad, los 8 factores representan una estructura latente para el rendimiento que es esencialmente invariable en todos los niveles de la organización (incluido el contexto del equipo), especialidades funcionales, sectores industriales y tipos de organizaciones. Esta invariancia no excluye diversos grados de importancia para los factores, en función del rol de trabajo específico, los cambios en los objetivos u otras propiedades del contexto. Sin embargo, una clara implicación es que los sistemas de selección, capacitación, evaluación y recompensa deben ser consistentes con esta estructura (Campbell y Wiernik, 2015).

2.2.4. Mediciones

La estructura y dinámica del desempeño laboral son complejas, por ello, su evaluación es difícil. Gran parte de la dificultad resulta de la necesidad de definir el

desempeño como cosas que las personas realmente hacen. Esta especificación descarta el uso de resultados existentes (por ejemplo, ventas) como criterios de rendimiento si una parte significativa de su variación no está controlada por el individuo. Ahora también es cierto que los roles de trabajo están diseñados para lograr los objetivos de la organización e influir en el resultado final (Ployhart y Hale, 2014).

2.3.4.1 Propósito

- i. Para fines de investigación**, el objetivo es estimar el “puntaje verdadero” del individuo en una o más dimensiones de desempeño para evaluar la validez de los procedimientos de selección, evaluar la eficacia de las intervenciones destinadas a mejorar el desempeño, o probar una variedad de hipótesis teóricamente derivadas que presenta al desempeño como una variable clave.
- ii. Para la defensa jurídica de las decisiones del personal**, el objetivo aquí es aportar la validez de las decisiones específicas del personal para cumplir ciertos requisitos legales. Similar a los propósitos de investigación, la principal preocupación para estas evaluaciones de desempeño es la validez del constructo y la confiabilidad de la medición. Dado el potencial de graves consecuencias legales y financieras de una documentación de validez y confiabilidad deficiente, el diseño de medición apropiado es más común en estas situaciones que cuando la evaluación es únicamente para fines de investigación.
- iii. Para evaluaciones de alto riesgo**, se emplea en las decisiones de promoción, despido reasignación y compensación. Tanto el trabajador como la organización tienen intereses vitales en los resultados de la evaluación.
- iv. Para la retroalimentación y el desarrollo**, el énfasis aquí está en identificar comportamientos de desempeño específicos que necesitan mejorar.
- v. Para mejorar el rendimiento autogestionado**, aquí los objetivos de rendimiento se establecen por sí mismos, pero los requisitos para recibir comentarios sobre acciones específicas y evitar evaluaciones generales son los mismos. Las personas deben realizar su autoevaluación en consecuencia.

2.3.4.2 Problemas generales de medición

Cualquier intento de evaluar el desempeño laboral también debe considerar los siguientes problemas generales de medición:

- i. Desempeño típico versus máximo**, esta distinción se refiere a la dirección, amplitud y duración del esfuerzo centrado en el logro de la tarea. Si el objetivo es evaluar el rendimiento máximo, entonces el método debe tener en consideración las condiciones motivacionales apropiadas (Mangos, Steel, LaHuis y White III, 2007). La evaluación también debe tener en cuenta que, en cualquier rol de trabajo dado, los diferentes requisitos de desempeño pueden tener prioridades diferentes y pueden requerir un mayor esfuerzo creando una presión inusual que degrada el desempeño en tareas complejas (Dalal, Bhave y Fiset, 2014; Klehe y Anderson, 2007).
- ii. Desempeño dinámico**, ya se ha mencionado que el desempeño no es estático, este puede variar debido a capacitaciones, establecimiento de objetivos, intervenciones motivacionales, estados afectivos, envejecimiento, o cambios en las condiciones situacionales, como restricciones u oportunidades creadas por compañeros de trabajo o prácticas de producción (Stewart y Nandkeolyar, 2007). El método de evaluación debe tomar en consideración esta variabilidad, si es necesario, para el logro del propósito de medición. Este debe hacerse ya sea mediante mediciones repetidas (Stokes, Schneider y Lyons, 2010).
- iii. Interculturalidad**, es importante comprender como las manifestaciones específicas y las relaciones entre las dimensiones del desempeño difieren entre culturas, así como difieren las prácticas de evaluación en diversos contextos. He (2012), examinó el desempeño laboral en organizaciones chinas. Aunque algunas dimensiones se manifiestan de manera diferente en este país que en las culturas occidentales (por ejemplo, la agresión interpersonal se expresó principalmente a través de conductas indirectas y políticas, en lugar de confrontación), en general, los resultados observados fueron notablemente similares a los hallazgos de muestras estadounidenses y europeas.

2.3.4.3 Métodos de evaluación del desempeño

Existen varios métodos que intentan evaluar el desempeño laboral individual, y cada uno tiene fortalezas y debilidades. Se debe tener en consideración que no hay un criterio final o incluso una mejor manera. En este apartado consideraremos la aplicabilidad de difieres evaluaciones y la capacidad de cada método para evaluar el desempeño en sí mismo.

- i. **Escalas de calificación**, estas son omnipresentes y su principal problema es si tienen validez para el propósito que se utilizarán. La mayoría estos se basan en modelos de competencia que especifican las capacidades que debe tener un gerente / ejecutivo de alto funcionamiento.

- ii. **Muestras, simulaciones y proxies**, el uso de simulaciones como medidas de criterio tiene una larga historia en la psicología aplicada. Con frecuencia se hacen distinciones entre muestras de trabajo, en las que un individuo realiza una tarea de trabajo real utilizando materiales de trabajo reales (por ejemplo, arreglando un motor real, procesando correos electrónicos de clientes reales) y simulaciones, en las que los individuos realizan tareas en situaciones fabricadas o con facsímiles de materiales de tareas (por ejemplo, conducir usando un simulador de video, rol jugando una negociación de conflicto) (Campbell y Wiernik, 2015). Si bien existen diferencias conceptuales entre estas formas de evaluación, su uso como medidas de desempeño se basa en la misma lógica y, en la mayoría de los casos, la elección de uno sobre el otro es práctica, más que conceptual. También en esta categoría de medidas se encuentran los indicadores de comportamiento que intentan obtener las mismas respuestas de desempeño que las tareas de trabajo reales o simuladas, pero que no imitan de cerca las tareas o situaciones de trabajo reales (Campbell y Wiernik, 2015; Lievens y Patterson, 2011).

Una de las ventajas clave de las simulaciones sobre otras medidas de desempeño es su capacidad de evaluar las capacidades de los empleados para relajar tareas críticas que de otro modo son difíciles, poco éticas o imposibles de evaluar. Para este propósito, se han desarrollado las simulaciones más sofisticadas para entrenar y evaluar individuos de profesiones médicas y relacionadas a contextos militares. Estas simulaciones han sido de gran utilidad en situaciones de entrenamiento, donde el nivel de detalle facilita la retroalimentación sobre comportamientos específicos. Las simulaciones también son útiles para medir el desempeño potencial en situaciones de emergencia (Campbell y Wiernik, 2015). Estas medidas pueden sufrir problemas de validez, la principal amenaza es la deficiencia del constructo. Las simulaciones pueden ser costosas y llevar mucho tiempo administrarlas y desarrollarlas. Como resultado generalmente evalúan solo unas pocas actividades del trabajo, que generalmente representan alguna forma de desempeño técnico. Las simulaciones también pueden sufrir contaminación de criterio

si los comportamientos provocados no reflejan con precisión el desempeño real en el trabajo (Lievens y Patterson, 2011).

La cuestión del rendimiento típico versus el máximo es especialmente relevante para el uso de simulaciones como medidas de rendimiento. Es probable que las personas que completan una simulación se desempeñen a su máxima capacidad porque las simulaciones miden el rendimiento en un corto período de tiempo, dejando pocas oportunidades para que tengan lugar los procesos de motivación y autocontrol que disminuyen el rendimiento del máximo al nivel típico (Campbell y Wiernik, 2015). Incluso cuando, las personas se desempeñan a niveles satisfactorios en una evaluación de simulación, es posible que no demuestre este nivel de desempeño consistentemente en el trabajo. Como resultado las simulaciones pueden ser más útiles para fines de desarrollo que para la toma de decisiones de alto riesgo, a menos que los comportamientos que se evalúen siempre evidencien el máximo esfuerzo (Campbell y Wiernik, 2015).

2.3. Grado de Supervisión

Para Cuadra y Veloso (2010), señalan que el “Grado de supervisión se considera como un continuo con dos polos, supervisión estrecha a supervisión remota”. Es decir, el tiempo en que se está en contacto directo con su jefe inmediato superior, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en la toma de decisiones y la cercanía física entre líder y el colaborador. Para estos autores, el grado de supervisión cumple una función moderadora entre el liderazgo.

Este estudio realizado por Cuadra y Veloso (2010), indican que la supervisión remota se refiere al líder que tiene poco o nada de contacto directo con sus colaboradores, generado por una supervisión lejana, con un bajo nivel de injerencia y poca cercanía física, sin embargo, el nivel de supervisión cercano, es aquel líder que frecuentemente tiene contacto directo con sus colaboradores y que estaría generado por tener una supervisión cercana, con un alto nivel de injerencia y cercanía física.

Buil, Martínez y Matute (2018), refieren que, entre las diferentes variables investigadas en la literatura, se ha identificado al grado de supervisión como un papel clave que afecta el desempeño de los empleados. Debido a que el supervisor es el representante más destacado de las políticas organizacionales, los comportamientos del

supervisor juegan un papel clave en comunicar la importancia de la calidad del servicio y dar forma a las percepciones de los empleados con respecto al clima del servicio (Hong, Liao, Hu, & Jiang, 2013).

Las decisiones laborales de los empleados a menudo reflejan juicios que están influenciados por el interés propio y que parecen indefendibles para los demás. Tales decisiones de autoservicio tienden a ser causadas por presiones psicológicas generales, como la tendencia de las personas a procesar información de manera que responde sus puntos de vista preexistentes. Sin embargo, también las presiones organizacionales, como ciertos incentivos o estructuras de trabajo, pueden persuadir a los empleados para que participen en acciones que maximicen su propia utilidad (Pitesa y Thau, 2013).

Chi, Chen, Huang y Chen (2018), sugirieron que los supervisores usaron su poder de dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo para alcanzar una meta. Los supervisores que controlan los valiosos recursos de los subordinados tienen más probabilidades de atraer su atención e influir en sus comportamientos (Mawritz et al., 2012).

Farmer y Aguinis (2005) ayudan a ilustrar cómo el poder de los supervisores ejerce influencia en los procesos. Específicamente, propusieron cuatro combinaciones posibles que vinculan el poder y los comportamientos de los supervisores con los resultados de los subordinados. Cuando el poder percibido del supervisor es alto (es decir, tienen la capacidad de ofrecer recursos e influir en los demás) y los supervisores están dispuestos a proporcionar los recursos importantes (por ejemplo, apoyo socioemocional, asistencia laboral, entrenamiento del supervisor) a los subordinados, se satisfará el rol de trabajo, formando así un ajuste de rol más fuerte y una identidad en el trabajo.

Con base en esta línea de razonamiento, cuando los supervisores tienen la capacidad de controlar recursos importantes, serán capaces de proporcionar recursos valiosos para los empleados, como asesoramiento y mostrar consideración hacia las necesidades de los empleados.

2.4. Estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en el desempeño laboral

2.4.1. Modelos teóricos

a) Teoría de los escalafones superiores

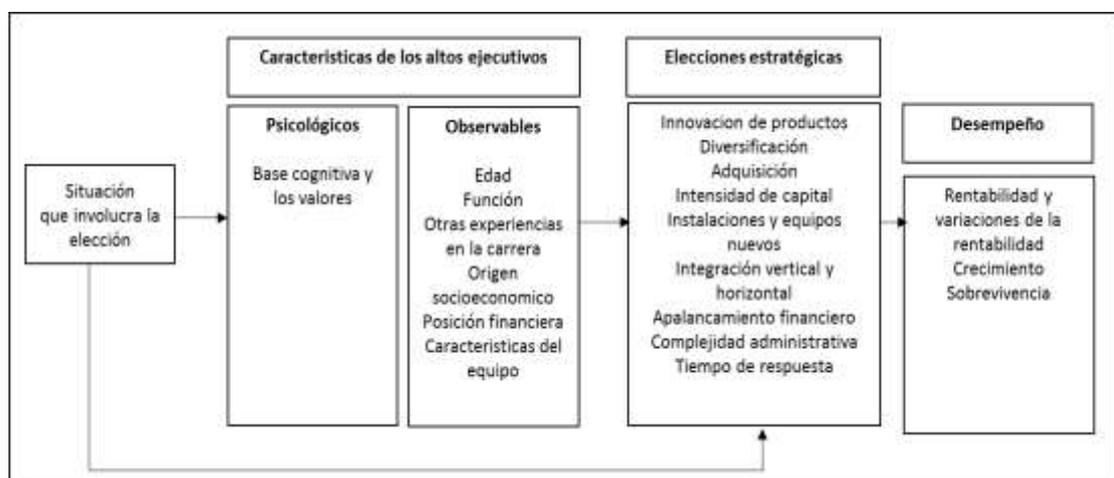
Un recurso estratégico en las organizaciones son los líderes o el equipo de alta dirección, son los encargados de manejar, estar al frente de las empresas, desempeñando un papel fundamental en los resultados de la misma. Con decisiones que muchas veces no son racionales, influenciados por su talento gerencial, su conocimiento, sus habilidades y sus estilos cognitivos (Antonini, Jiménez, Aparecido & Joao, 2017)

En 1984, Hambrick y Mason, plantearon la teoría de los escalafones superiores, que, en base a las experiencias de los objetivos, sus valores y sus percepciones, éstas pueden influenciar en las situaciones que acontecen en el entorno, afectando las decisiones y prácticas de la organización.

El modelo propuesto por Hambrick y Mason básicamente muestra las características cognitivas, los valores y las percepciones de los ejecutivos y cómo influyen en la toma de decisiones de las organizaciones y en consecuencia en el desempeño organizacional. Además, señalaron que “la organización, es un reflejo de las elecciones de los gestores o del equipo de alta dirección” (Antonini, Jiménez, Aparecido & Joao, 2017, p. 62)

En la figura 2.6, se presenta de forma general la teoría.

Figura 2.6. Modelo de la teoría de los escalafones superiores (upper chelon theory)



Fuente: Hambrick y Mason (1984).

La aplicación de esta teoría brinda algunos beneficios como: ofrecer mayor poder de proveer resultados organizacionales, servir como sustento para la selección de desarrollo de los ejecutivos en un nivel superior, y usarse como estrategia junto con el desarrollo de la capacidad predictiva de las actividades que realizan la competencia.

Hay estudios, que han encontrado relación entre las características de los ejecutivos y el desempeño de la empresa. Estas características son: el género, el nivel de formación y el tiempo en el cargo de los gerentes o equipo de alta dirección (Antonini, Jiménez, Aparecido & Joao, 2017)

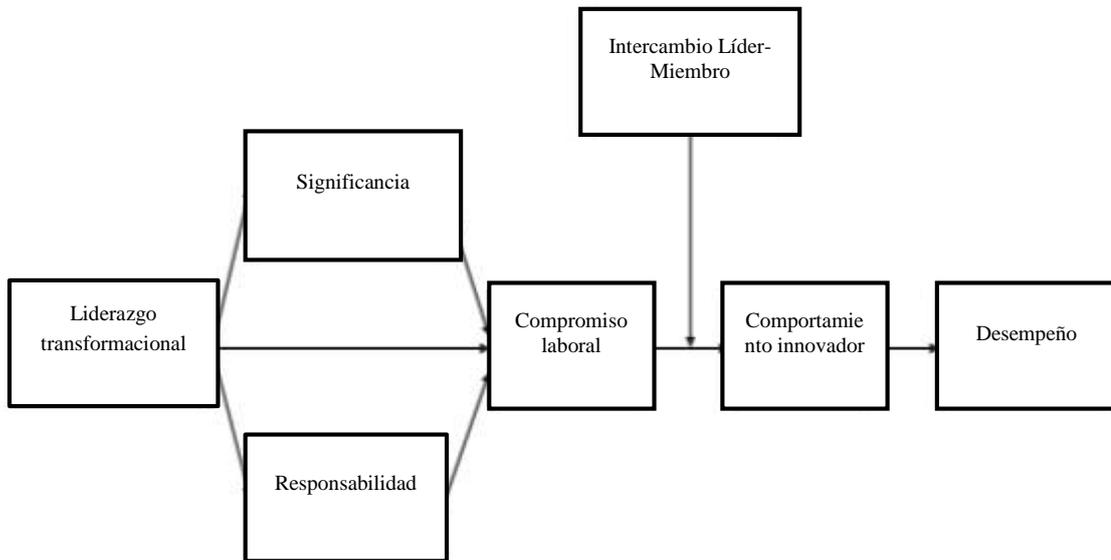
En síntesis, esta teoría indica que, en base a la capacidad mental, los valores y las percepciones del equipo de alta dirección influirán de forma positiva en la toma de decisiones estratégica y por consecuencia en el desempeño organizacional (Antonini, Jiménez, Aparecido & Joao, 2017)

b) Teoría del liderazgo basado en el autoconcepto

Esta teoría hace referencia a dos argumentos como la autoimagen (percepción de como soy) y la valorativa o autoestima (como valoro mi autoimagen). Al respecto González -Pienda et al (1997) citado por Pasadas et al (2015), señala que la autoimagen “se encuentra formada tanto por feedback respecto a nosotros como individuos como información derivada de los roles que desempeñamos en nuestra interacción social” (p. 113).

Aryee, Walumbwa, Zhou y Hartnell (2012), plantean un modelo fundamentado en el autoconcepto, donde hipotetizan los procesos que vinculan el liderazgo transformacional con el compromiso laboral de los empleados, así como el estado psicológico y la responsabilidad experimentada. Siendo compromiso laboral definido como en qué medida un empleado está conectado cognitiva, emocional, física y psicológicamente durante el desempeño de sus funciones. Sostienen que la significancia de la labor que realizan y la responsabilidad predicen el compromiso laboral, lo que fomenta un comportamiento innovador y, en consecuencia, el desempeño de la tarea, tal y como se demuestra en la figura 2.7.

Figura 2.7. Modelo hipotético de la relación entre liderazgo transformacional y el desempeño de la tarea.



Fuente: Aryee et al. (2012).

De acuerdo a la teoría del autoconcepto, los líderes transformacionales basan su éxito al involucrar el autoconcepto de los seguidores en la misión articulada por el líder. Por lo tanto, la teoría sugiere que los líderes transformacionales influyen en el comportamiento de sus seguidores al cambiar primero como se sienten acerca de sí mismos. Este argumento se ve apoyado por la investigación de Judge y Piccolo (2004) quienes informaron que el liderazgo transformacional estaba fuertemente relacionado con las actitudes de los empleados que con su comportamiento.

2.4.2. Estudios realizados

Según los hallazgos en el estudio empírico de Masa'deh, Obeidat & Tarhini (2016). “*A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance*” revelaron que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional tienen impacto significativo en el desempeño laboral.

El liderazgo transformacional y el desempeño laboral tienen una correlación positiva significativa, el líder tiene la habilidad de motivar a sus seguidores y brindarles la posibilidad de potenciar sus conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar cualquier desafío y ser flexibles a los cambios; lo que impacta positivamente en su compromiso, satisfacción y en el desempeño laboral. El liderazgo transaccional influye

positivamente al desempeño laboral, este estilo de liderazgo otorga recompensa a fin de lograr el objetivo específico; los seguidores pueden sentirse motivados para cubrir sus necesidades básicas y desempeñar su trabajo, pero para enriquecer o mantener ese desempeño es necesario recompensarlos (Masa' deh, Obeidat, Tarhini, 2016)

Según Broderick (2006) citado por Jyoti y Bhau (2015), indica que seguidores con fuerte compromiso organizacional están más motivados a cumplir con las expectativas de los roles de sus líderes lo que mejora su desempeño laboral. Además, aquellos seguidores que tienen mejor comprensión de su papel tienen un rendimiento de alto nivel. Asimismo, los autores precisaron que liderazgo transformacional contribuye con el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores.

La identidad de la relación se potencia cuando los individuos intercambian actitudes y comportamientos, los cuales pueden estar asociados a la satisfacción que produce la consecución de logros. Los líderes transformacionales propician un agradable entorno laboral en donde los colaboradores se sienten cómodos, alegres de trabajar con sus líderes (Dasborou gh & Ashkanasy, 2002 citado por Jyoti y Bhau, 2015).

El enfoque generalizado del liderazgo transformacional parece estar bien fundado debido a sus efectos positivos documentados en las actitudes y comportamientos de los empleados y a través de las culturas, en base a ello, las investigaciones se han centrado en explicar las condiciones límite y los mecanismos de motivación que hacen uso los líderes para mejorar el desempeño de los empleados (Walumbwa, F., Cropanzano, R., y Goldman, 2011). Como Avolio, Walumbwa y Weber (2009) declararon: “En términos generales, pocos han prestado atención a los procesos, mecanismos y condiciones psicológicos subyacentes a través de los cuales los líderes carismáticos y transformadores motivan a los seguidores a niveles más altos de motivación y desempeño” (p. 429).

Se hace la acotación que, en negocios orientados al servicio de las personas, el éxito de una organización depende en gran medida del papel de los gerentes, ya que influyen en las emociones, actitudes y comportamientos de los empleados, así como en la forma de interactuar con los clientes (Wallace, de Chernatony y Buil, 2013).

Específicamente el liderazgo transformacional, definido como un “estilo de liderazgo que transforma a los seguidores para elevarse por encima de su propio interés al alterar su moral, ideales, intereses y valores, motivándolos a desempeñarse mejor de lo esperado inicialmente” (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, Stam, 2010, p. 610).

Es actualmente el paradigma más ampliamente aceptado en la literatura del liderazgo. Estudios previos en el área de liderazgo transformacional proporcionan evidencia empírica de los efectos positivos de esta variable en el desempeño laboral. Como lo sugirió Kim (2014), “los líderes transformacionales tienen la capacidad de transformar las organizaciones a través de su visión para el futuro, y al aclarar su visión, pueden empoderar a los empleados para que asuman la responsabilidad de lograr esa visión” (p.398).

Por otro lado, el desempeño laboral es un beneficio organizacional importante que se deriva del liderazgo transformacional. Babin y Boles (1998), definen esta construcción como: “El nivel de productividad de un empleado individual, en relación con sus pares, en varios comportamientos y resultados relacionados con el trabajo” (p.82).

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de liderazgo más efectivos para alentar comportamientos positivos dentro y fuera del rol de los empleados. Como se señaló anteriormente, los líderes transformacionales: alientan a los seguidores a elevarse por encima de sus propios intereses; suministra retroalimentación; establece altos estándares de desempeño; incentiva la creatividad e innovación; y presta atención a las necesidades de sus pares. También motivan a los seguidores a lograr un desempeño más allá de las expectativas al transformar sus actitudes, creencias y valores. Como resultado los líderes transformacionales pueden mejorar el desempeño de los empleados (Buil, Martínez y Matute, 2018).

Liaw, Chi, y Chuang (2010), encontraron que el liderazgo transformacional facilita el desempeño de los empleados ya que articula una visión convincente del servicio, inspirando emociones positivas en los empleados durante las interacciones en el trabajo, mejorando su motivación y alentando a los empleados a desempeñarse más allá de los

requisitos mínimos del servicio. Además, Hoch, Bommer, Dulebohn y Wu (2016), indicaron que el liderazgo transformacional explicaba las variaciones únicas en los resultados de desempeño laboral más allá del liderazgo ético, auténtico y de servicio. Por ende, es particularmente valioso administrar el desempeño laboral al considerar el papel del liderazgo transformacional.

Buil, Martínez y Matute (2018) realizaron el estudio “*Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality*”, el objetivo fue identificar qué factores explican la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, entre estos factores se analizó la identificación con la organización, compromiso laboral y la personalidad proactiva de los colaboradores. Analizaron a 323 colaboradores de empresas hoteleras en España, en esta población los colaboradores son principalmente del género femenino (63%).

Los resultados evidenciaron que la personalidad proactiva fortalece el efecto del liderazgo transformacional en la identificación con la organización y el compromiso laboral, además el liderazgo transformacional predice directamente desempeño laboral. Por otro lado, refieren que el compromiso laboral influye de forma parcial la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, por lo que es un mecanismo importante para mejorar el desempeño de los colaboradores. La identificación organizacional no influye en la relación liderazgo transformacional y desempeño laboral, por ello solo sería adecuado considerarla si esta es un mecanismo que conduce a mejorar el compromiso laboral (Buil et al., 2018).

Fernet, Trépanier, Austin, Gagné y Forest (2015). En la investigación “*Transformational leadership and optimal functioning at work: on the mediating role of employees’ perceived job characteristics and motivation*” tuvieron como objetivo analizar los mecanismos de motivación que influyen en la relación entre liderazgo transformacional y el trabajo de los empleados. Se analizaron en el estudio dos poblaciones, el primero constituido por una muestra de 637 profesionales de enfermería de un hospital público de Canadá, el 83% de la muestra estuvo constituido por mujeres; el segundo grupo de estudio fueron 210 directores y subdirectores de escuelas secundarias, la distribución por género fue equilibrada (49% mujeres), el promedio de edad de 43.71 años y casi todos los encuestados laboran de tiempo completo.

Los resultados del estudio para ambas poblaciones refieren que la forma como influye el liderazgo transformacional sobre el trabajo óptimo del empleado es debido a la capacidad del líder para actuar de forma activa y proactiva en la percepción del trabajo y la motivación a los colaboradores (Fernet et al., 2015).

Caillier (2014), realizó la investigación “*Toward a Better Understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study*” que tuvo como objetivo evaluar el grado en que la motivación del servicio a la sociedad y el valor de la misión influyen en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño individual, la muestra estuvo conformado por 778 empleados del gobierno estatal y local de Estados Unidos que respondieron las encuestas por vía email. Los resultados de la investigación refieren que un valor de la misión fortalece de forma moderada la relación entre liderazgo transformacional y desempeño de los colaboradores, cuanto más atraídos se sienten los colaboradores con la misión de la institución el liderazgo aumenta el rendimiento de los colaboradores.

Por otro lado, la motivación del servicio a la sociedad no influyó en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño del colaborador. Se encontró en colaboradores con alta motivación por servicio a la sociedad, el liderazgo transformacional no aumenta el rendimiento de los trabajadores, pero cuando existe una baja motivación por servicio a la sociedad, en ese escenario el liderazgo transformacional si logra incrementar el rendimiento de los colaboradores (Caillier (2014).

Tsee y Chiu (2014) en la investigación “*Transformational leadership and job performance: A social identity perspective*” se plantearon como objetivo determinar si los mecanismos psicológicos de liderazgo transformacional enfocado en el individuo o enfocado en el grupo influyen sobre el desempeño de los colaboradores. Esta investigación se realizó en 280 colaboradores y 40 líderes de cinco empresas bancarias de la China.

En los resultados reportan que el liderazgo transformacional centrado en el grupo afecta de forma positiva al desempeño de la ciudadanía organizacional hacia los individuos y hacia el desempeño organizacional, hacia los grupos a través de la

identificación del grupo. Por otro lado, el liderazgo transformacional centrado en el individuo influye de forma positiva en el comportamiento creativo de los colaboradores a través de la diferenciación individual (Tsee y Chiu, 2014).

Aryee et al, (2012) realizaron el estudio “*Transformational leadership, Innovative Behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes*”, tuvieron como objetivo vincular el liderazgo transformacional con el resultado de desempeño de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones en China. Realizaron encuestas a líderes y colaboradores, para el liderazgo transformacional utilizaron el cuestionario multifactorial de 20 ítems y para medir el desempeño de la tarea utilizaron una escala de siete ítems de Williams y Anderson de 1991, además analizaron el compromiso laboral, comportamiento innovador, responsabilidad experimentada por resultados laborales, significado del trabajo.

Los resultados del estudio evidenciaron que los procesos psicológicos y el comportamiento innovador de los colaboradores están relacionado con el liderazgo transformacional y el desempeño de las tareas. La secuencia lógica de esta relación propone, primero el liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso laboral en los colaboradores debido al sentido significativo del trabajo y la responsabilidad experimentada. El compromiso laboral influye en el desempeño de la tarea a través del comportamiento innovador (Aryee et al., 2012).

Walumbwa y Hartnell (2011), realizaron la investigación “*Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy*” con el objetivo de examinar el proceso mediante el cual el liderazgo transformacional influye en el desempeño de los colaboradores; para ello de correlacionó el liderazgo transformacional con la identificación relacional de los colaboradores y estos con la autoeficacia y desempeño del colaborador. El levantamiento de datos se realizó en 426 colaboradores y sus 75 supervisores inmediatos en una gran empresa de automóviles en Estados Unidos, las áreas incluidas fueron de ventas, repuestos y servicio. La edad promedio de los participantes fue de 29.3 años y el 92% fueron varones.

Los resultados mostraron una correlación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional ($r=0.37$), Identificación relacional ($r=0.27$) y autoeficacia ($r=0.35$)

con el desempeño laboral de los colaboradores. En el análisis multivariado de modelamiento encontraron que la identificación relacional modera la relación entre liderazgo transformacional y autoeficacia, esta última se correlaciona positivamente con el desempeño laboral (Walumbwa y Hartnell, 2011).

Vecchio, Justin y Pearce (2008), en la investigación “*The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework*” realizado en Estados Unidos, se plantearon como objetivo determinar si el liderazgo transformacional aumenta la relación entre desempeño laboral y satisfacción; además si la recompensa contingente influye negativamente en la relación liderazgo transformacional y desempeño y satisfacción. Incluyeron en el estudio a 179 docentes de escuela secundaria y sus directores. Los resultados ponen en evidencia que el liderazgo transaccional y transformacional tenía una relación interactiva negativa para predecir desempeño; la visión del líder y estimulación intelectual del líder se correlacionaron de forma positiva con el rendimiento del colaborador cuando la recompensa es baja, los autores sugieren que los comportamientos del líder transaccional tienen mayor valor predictivo.

Walumbwa, Avolio, y Zhu (2008), llevaron a cabo la investigación “*How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs*”, para ello realizaron encuestas a 437 colaboradores de seis empresas bancarias de Estados Unidos con similares características en las estructura organizacional y tecnología; los encuestados tuvieron en promedio de edad 32.98 años y el 65% fueron mujeres. Sus supervisores fueron los encargados de la evaluación del desempeño. Los resultados presentan que la identificación con el trabajo individual ($r=0.21$), autoeficacia ($r=0.23$) y eficacia externa ($r=0.25$) se correlacionan positivamente con el desempeño supervisado. El liderazgo transformacional tiene un efecto en desempeño supervisado mediado por la interacción de la identificación del trabajo y la eficacia externa.

Purvanova, Bono y Dzieweczynski (2006), realizaron el estudio “*Transformational Leadership, Job characteristics, and Organizational Citizenship Performance*”; el objetivo fue evaluar el papel de la percepción de los colaboradores sobre su trabajo y la relación con el liderazgo transformacional y desempeño de la ciudadanía

organizacional, esto último se refiere a la cooperación espontánea con el compañero de trabajo, protección de la organización, dedicación laboral y comportamientos prosociales. La muestra de encuestados estuvo constituida por 124 líderes y 512 colaboradores de empresas de servicio público e industria manufacturera. El 70% de los líderes tenían educación superior y posgrado, el porcentaje restante solo instrucción secundaria; y la distribución por sexo en los líderes fue similares entre hombres y mujeres.

Los resultados evidencian que el desempeño de la ciudadanía se relacionó significativamente y de forma positiva con el liderazgo transformacional ($r = .15$, $p < .01$). Las percepciones de los colaboradores sobre las características del trabajo se correlacionaron con el desempeño de la ciudadanía ($r = .18$, $p < .01$). También mencionan una correlación positiva entre liderazgo transformacional y la percepción de las características del trabajo ($r = .32$, $p < .01$) (Purvanova et al., 2006).

En síntesis, en la literatura revisada se han identificado dos modelos teóricos que hipotetizan la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral u organizacional. En primer término, está la teoría de los escalafones o niveles superiores, que teoriza que el estilo de liderazgo basado en las características intrínsecas del ejecutivo de alto nivel tiene efectos directos en el proceso de toma de decisiones y en los resultados de las organizaciones. Pedraja, Rodríguez, Delgado y Rodríguez (2006), mostraron que existen estudios donde se ha demostrado que el desempeño de una organización está influenciado por la cultura competitiva e innovadora, y que la cultura está influenciada por el estilo de liderazgo, en consecuencia, el desempeño organizacional está influenciado por el estilo de liderazgo.

El otro modelo que está basado en la teoría del autoconcepto, argumenta que a partir de la significancia y la responsabilidad se puede predecir el compromiso laboral (conexión cognitiva, emocional, física y psicológica) lo que favorece a tener un comportamiento innovador lo que influirá en el desempeño laboral. La aplicación indirecta de estos modelos teóricos, pueden evidenciarse en los estudios de Buil, Martínez y Matute (2018), donde evidenciaron que la personalidad proactiva fortalece el efecto del liderazgo transformacional en la identificación con la organización y el compromiso laboral. Por su parte, Yu et al. (2016), mostraron que el desempeño a través

del compromiso afectivo es más fuerte en colaboradores con alto nivel. O como el estudio de Aryee et al. (2012), donde se evidenció que los procesos psicológicos y el comportamiento innovador de los colaboradores están relacionados con el liderazgo transformacional y el desempeño de las tareas.

En ambas, destaca el factor psicológico y del comportamiento de las personas, asegurando que, en base a estas características como la experiencia, los valores y la personalidad de los ejecutivos podrán asegurar una mejor toma de decisión para las organizaciones.

2.5. Grado de supervisión como variable moderadora en la relación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional el desempeño laboral

2.5.1. Estudios previos

Chi, Chen, Huang y Chen (2018) llevaron a cabo la investigación “*Trickle-Down effects of positive and negative supervisor behaviors on service Performance: The Roles of Employee Emotional Labor and Perceived Supervisor Power*”. El objetivo fue evaluar cómo influyen simultáneamente el liderazgo transformacional y la supervisión abusiva en el desempeño proactivo de servicio al cliente y el sabotaje del servicio. Realizaron la recolección de datos en supervisores y empleados en diferentes momentos, se obtuvo una muestra de 186 diadas supervisor-empleado de distintas empresas de servicios en Taiwán, como finanzas, telecomunicaciones, educación entre otras. Entre sus variables además de las principales, también evaluaron la labor emocional y poder del supervisor percibido.

Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional predijo de forma positiva el desempeño proactivo del servicio al cliente mientras que la supervisión abusiva se asoció con el sabotaje del servicio de los empleados. Ser percibido por los colaboradores como un supervisor poderoso influye de forma positiva en maximizar los beneficios del liderazgo transformacional (Chi et al, 2018).

Khan, Moss, Quratulain, y Hameed (2016) en su investigación se plantearon como objetivo analizar las condiciones del entorno y mecanismos de la relación entre el desempeño del colaborador y la supervisión abusiva. Incluyeron en la investigación a

250 colaboradores y 77 supervisores de empresas privadas de Pakistán que brindan servicios de farmacéutica (75%); textil, ingeniería y sectores agrícolas (25%). Los resultados de la investigación evidenciaron que el alto desempeño del colaborador tiene un efecto positivo e indirecto con la supervisión abusiva a través de la percepción de amenaza percibida por la jerarquía, pero solo ocurre cuando el supervisor tiene un alto nivel de dominio sobre los colaboradores; es decir un colaborador con alto rendimiento se percibe como una amenaza para el estado jerárquico del supervisor con alto dominio sobre su grupo subordinado, es por ello que el supervisor recurre a la supervisión abusiva para recuperar el dominio en la jerarquía. Los autores manifiestan su preocupación sobre la supervisión abusiva en colaboradores con alto desempeño ya que esto puede poner en riesgo el futuro de la organización.

Yu et al. (2016), llevaron a cabo un estudio, con el objetivo de investigar el efecto mediador de compromiso afectivo y la autoevaluación de trabajo futuro en la relación de supervisión abusiva y desempeño laboral. Encuestaron a 717 agentes de telemarketing de una empresa de seguros en China. Los resultados evidencian una correlación significativa entre el compromiso afectivo y el desempeño laboral ($r=0.17$), además el compromiso afectivo influye en la relación de supervisión abusiva y desempeño del colaborador. La identidad basada en la supervisión abusiva para el desempeño a través del compromiso afectivo es más fuerte en colaboradores con alto nivel de autoevaluación de trabajo futuro que en aquellos con bajo nivel de esta variable.

Gumusluoglu, Karakitapoglu y Hirst (2013). Realizaron el estudio “*Transformational leadership and R&D workers’ multiple commitments: Do justice and span of control matter?*”, el objetivo fue determinar cómo el liderazgo transformacional influye en el compromiso de los colaboradores de investigación y desarrollo, tomando como variables moderadoras de esta relación al rol de la justicia organizacional y el control. La muestra estuvo compuesta por 445 colaboradores de Turquía de 65 empresas de alta tecnología en información, comunicación, electrónica y biotecnología; los encuestados fueron 319 varones y 124 mujeres, el promedio de la edad fue de 28 años y 73.1% de los colaboradores tenían títulos universitarios de pregrado o posgrado. Los resultados de la investigación reportan que el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional de los colaboradores parcialmente a través de la justicia de los procedimientos y su compromiso de

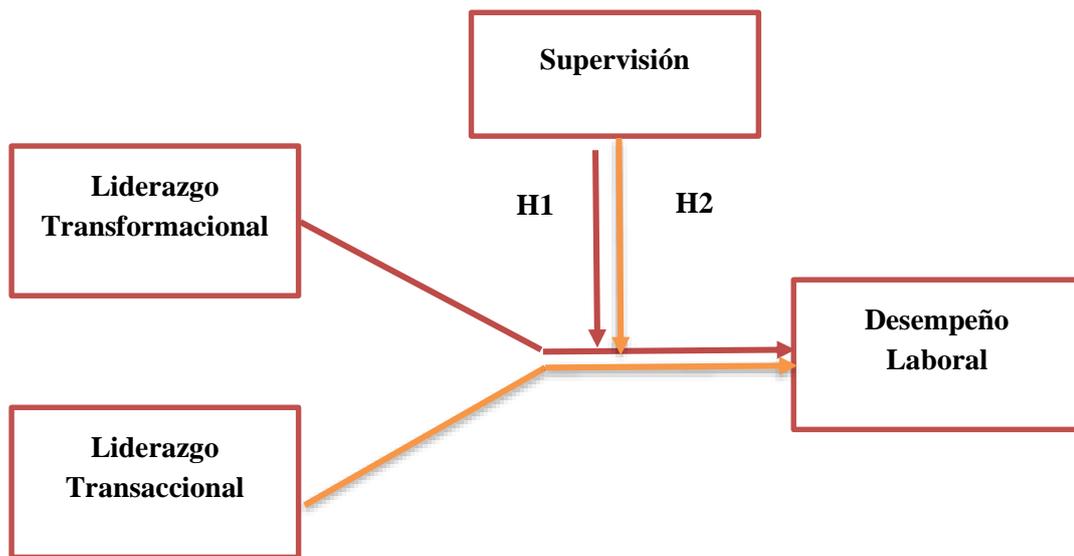
supervisión a través de la justicia interactiva. Además, cuando el control de los supervisores es estrecho, el liderazgo transformacional incrementa la percepción de justicia y de compromiso organizacional; a diferencia de un control lejano, el liderazgo transformacional no tiene un efecto en el compromiso organizacional.

Cuadra y Veloso (2010), realizaron la investigación “*Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional*”. El objetivo fue evidenciar el impacto de la supervisión sobre la relación entre liderazgo y las variables motivación, satisfacción laboral y clima organizacional en una población de ingenieros chilenos que ejercen supervisión directa e indirecta. Los resultados del estudio refieren que existe una correlación positiva entre liderazgo y satisfacción laboral ($r=0.68$), cuando la supervisión es estrecha la fuerza de correlación ente liderazgo y satisfacción aumenta a $r=0.77$ y por el contrario cuando la supervisión es lejana la fuerza de correlación entre las variables disminuye a $r=0.57$. En relación al análisis de correlación entre liderazgo y motivación laboral se obtuvo una fuerza de correlación de 0.49, frente a una supervisión estrecha esta incrementa la fuerza de correlación entre liderazgo y motivación a $r=0.66$, en contraposición frente a la supervisión lejana la fuerza de correlación entre las variables disminuye a $r=0.33$. De la misma forma ocurre con el liderazgo y el clima organizacional, ya que frente a la supervisión estrecha el liderazgo se correlaciona mejor con el clima organizacional a diferencia de la supervisión lejana.

En síntesis, se percibe la supervisión como agente moderador cuando se analiza la relación del liderazgo y el desempeño o compromiso organizacional, siendo este grado de relación más grande o pequeña, cuando se ejerza una supervisión más directa o indirecta sobre los colaboradores de una organización.

De acuerdo a los modelos teóricos estudiados en la presente investigación, planteamos el siguiente modelo teórico.

Figura 2.8. Modelo Teórico Planteado



Fuente: Autores de esta tesis.

Finalmente, luego de toda la revisión teórica de las variables analizadas en esta investigación, se ha tomado como sustento teórico de las variables a los siguientes autores considerando su vigencia a pesar de los años, su citación en múltiples investigaciones actuales y su aporte sobre las dimensiones tratadas en la investigación. La variable Liderazgo Transformacional se fundamentó en los autores Bas (1985) y Avolio (1994) y la variable Liderazgo transaccional se fundamentó en la teoría de Bass y Avolio (2000); dichos autores brindan el sustento teórico de las dimensiones que fundamentan la construcción de sus instrumentos que han sido ampliamente utilizados en investigaciones recientes.

Para la variable Desempeño laboral se ha considerado las teorías de múltiples autores como Koopmans et al. (2011), Ramawickrama y PushpaKumari (2017), entre otros. Dichas teorías permitieron la construcción de nuevo instrumento tomando como aporte sus propuestas de dimensiones para esta variable.

En la última variable, Supervisión, se tomó como referencia a los autores Cuadra y Veloso (2010) por su gran aporte en la construcción del instrumento y medición de la variable.

2.6. Matriz de artículos revisados

Revista	Título	Autor	Año	Cuartil
Psicothema	Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española	Alonso, F., Saboya, P. Guirado, I	2010	Q2
Leadership Quarterly	Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies	Alvesson, J., Einola K	2019	Q1
Journal of Leadership Studies	An old man and the “sea of leadership	Andersen, J	2016	Q3
The Leadership Quarterly	Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire	Antonakis, J., Avolio, B., Sivasubramaniam, N	2003	Q1
Human Performance	Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes.	Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q., Hartnell, C.	2012	Q1
Annual Review of Psychology	Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions	Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P.	2009	Q1
Journal of Organizational Behavior	Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance	Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P.	2004	Q1
International Journal of Business Studies	Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes	Aycan, Z., Shyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N.	2013	Q1
Journal of Marketing	Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women	Babin, B., & Boles, J.	1998	Q1
Research in Organizational Change and Development	The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development	Bass, B., & Avolio, B	1990	Q3
Journal of Management	Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors	Bezuijen, X., Van, P., Van, K., Thierry, H.	2009	Q1
Leadership & Organization Development Journal	Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice	Bhal, K., Ansari, M	2007	Q2
Journal of Business Research	Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership	Birasnav, M	2014	Q1
The Leadership Quarterly	The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance	Boehm, S., Dwertmann, D., Bruch, H., Shamir, B	2014	Q1
Human Performance	More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements	Borman, W., & Brush, D.	1993	Q1

Human Performance	Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research	Borman, W., & Motowidlo	1997	Q1
Journal of Applied Psychology	Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership	Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S	1995	Q1
International Journal of Hospitality Management	Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality	Buil, I; Martínez, E; Matute, J	2018	Q1
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,	The Modeling and Assessment of Work Performance	Campbell, J., & Wiernik, B	2015	Q1
Personnel Psychology	Modeling job performance in a population of jobs	Campbell, J., McHenry, J., & Wise, L	1990	Q1
Public Personnel Management	Understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study	Caillier, J. (2014). Toward a Better	2014	Q2
The Leadership Quarterly	The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work	Carmeli, A., Schaubroeck, J.	2007	Q1
Asian Journal of Social Psychology	Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations	Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J	2004	Q2
Human performance	Trickle-Down effects of positive and negative supervisor behaviors on service Performance: The Roles of Employee Emotional Labor and Perceived Supervisor Power	Chi, N; Chen, Y; Huang, T; y Chen, S	2018	Q1
Journal of Occupational and Organizational Psychology	Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours.	Clarke, S	2013	Q1
Human Resource Development Quarterly	The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion effect	Collins, M. H., Hair, J. F., & Rocco, T. S	2009	Q1
Journal of Management	Within-person variability in job performance: a theoretical review and research agenda	Dalal, R., Bhave, D., & Fiset, J	2014	Q1
The Leadership Quarterly	Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations	Eden, D.	1992	Q1
British Journal of Management	A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity	Eisenbeiß, S., Boerner, S	2013	Q1
Tourism Management	The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector	Elbaz, A. M.	2017	Q1
European Research on Management and Business Economic	Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance	Eliyana, A. & Ma'arif, M	2019	Q2
Journal of Applied Psychology,	Accounting for subordinate perceptions of supervisory power: An identitydependence model	Farmer, S. M., & Aguinis, H	2005	Q1

Revista Venezolana de Gerencia	Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos	Fernández, M. C., & Quintero, N	2017	Q3
Human resource development quarterly	Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms	Fred O. Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang, John J. Lawler	2005	Q1
Leadership & Organization Development Journal	The Motivation for Transformational Leadership Scale: An Examination of the Factor Structure and Initial Tests.	Gilbert, S., Horsman, P., y Kelloway, K	2016	Q2
Academy of Management Journal	A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts	Griffin, M., Neal, A., & Parker, S.	2007	Q1
Journal of Business Research	Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter	Gumusluoglu, L; Karakitapoglu, Z; Hirst, G.	2013	Q1
European Journal of Work and Organizational Psychology	Creative and innovative performance: a metaanalysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions	Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C	2016	Q1
International Journal of Selection and Assessment	Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers.	He, P	2012	Q2
<i>Journal of Management</i>	Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis.	61. Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D	2016	Q1
Journal of Applied Psychology	Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences and moderators of service climate.	Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K.	2013	Q1
Journal of Applied Psychology	Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance	64. Howell, J., Avolio, B.	1993	Q1
Personnel Psychology	Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance.	Hunt, S.	1996	Q1
Journal of Organizational Analysis	Leadership as managing energy, International	James G.S. Clawson	2008	Q2
Journal of Applied Psychology	Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity.	Judge, T., & Piccolo, F.	2004	Q1
International Journal of Scientific and Research Publications	The Use of the Multifactor Leadership Questionnaire and Communication Satisfaction Questionnaire in Palestine: A Research Note.	71. Khalil, A., Hossein, M., Binti, I.	2012	Q3
Journal of Management	When and How subordinate performance leads to abusive supervision: a social dominance perspective.	Khan, A; Moss, Sh; Quratulain, S; y Hameed, I.	2016	Q1

Public Organization Review	Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector.	Kim, H.	2014	Q2
Journal of Applied Psychology	Working hard and working smart: motivation and ability during typical and maximum performance.	74. Klehe, U., & Anderson, N.	2007	Q1
Journal of Business and Psychology	Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support.	76. Liaw, Y., Chi, N., & Chuang, A.	2010	Q1
Journal of Applied Psychology	The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced-level high-stakes selection.	77. Lievens, F., & Patterson, F.	2011	Q1
Human Performance	A Multiple-Task Measurement Framework for Assessing Maximum-Typical Performance.	Mangos, P., Steele-Johnson, D., LaHuis D & White III, E.	2007	Q1
Journal of Management Development	A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach.	81. Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A.	2016	Q1
Personnel Psychology	A trickle-down model of abusive supervision	Mawritz, M., Mayer, D., Hoobler, J., Wayne, S., & Marinova, S.	2012	Q1
Human Performance	A theory of individual differences in task and contextual performance	Motowildo, S., Borman, W., Schmit, M.	1997	Q1
Asian Journal of Social Psychology	Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership.	Niu, C., Wang, A., & Cheng, B.	2009	Q2
Journal of Management	Paternalistic Leadership: A Review	Pellegrini, E., Scandura, T.	2008	Q1
Journal of Work and Organizational Psychology	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder.	Perilla, L., Gómez, V.	2017	Q1
Journal of Organizational Behavior	Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment.	Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D.	2010	Q1
Journal of Applied Psychology	Masters of the universe: How power and accountability influence self-serving decisions under moral hazard.	92. Pitesa, M., & Thau, S	2013	Q1
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage.	Ployhart, R., & Hale, D.	2014	Q1

Business Perspectives and Research	Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation.	Pradhan, R., & Jena, L.	2017	Q3
Human Performance	Transformational Leadership, Job characteristics, and Organizational Citizenship Performance.	Purvanova, R; Bono, J; Dziewieczynski, J.	2006	Q1
Journal International Business Research	A Synthesis towards the Construct of Job Performance	Ramawickrama, J., & PushpaKumari, M. D.	2017	Q4
Journal of Applied Psychology	The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach.	Rotundo, M., & Sackett, P.	2002	Q1
Academy of Management Journal,	Leading from Within: effects of Emotional Recognition and Personality on transformational Leadership Behavior.	Rubin, R., Munz, D., Bommer, W.	2005	Q1
International Journal of Productivity and Performance Management,	Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil.	Santos, A., Neto, M. & Verwaal, E.	2018	Q1
The Journal of Social Psychology	Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance.	Sosik, J., Potosky, D., Jung, D.	2010	Q1
Journal of Applied Psychology	Exploring how constraints created by other people influence intraindividual variation in objective performance measures.	Stewart, G., & Nandkeolyar, A.	2007	Q1
Team Performance Management	Adaptive performance: a criterion problem.	Stokes, C., Schneider, T., & Lyons, J.	2010	Q3
Educational and Psychological Measurement	Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire.	Tepper, B. J., & Percy, P. M.	1994	Q1
Journal of Business Research	Transformational leadership and job performance: A social identity perspective.	Tse, H., & Chiu, W.	2014	Q1
Project Management Journal	The Project Manager's Leadership Style as a success factor on Projects: A Literature Review.	Turner, J., Muller, R.	2005	Q1
Journal of Occupational and Organizational Psychology	The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework.	Vecchio, R; Justin, J y Pearce, C.	2008	Q1
International Journal of Selection and Assessment	Perspectives on Models of Job Performance.	Viswesvaran, C., & Ones, D.	2000	Q2
Personnel Psychology	How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs.	Walumbwa, F; Avolio, B; y Zhu, W.	2008	Q1
Personnel Psychology	How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives.	Walumbwa, F., Cropanzano, R., & Goldman, B. M.	2011	Q1

Journal of Occupational and Organizational Psychology	Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy.	Walumbwa, F; y Hartnell, Ch.	2011	Q1
Journal of Business Research	Building bank brands: how leadership behavior influences employee commitment.	Wallace, E., de Chernatony, L., Buil, I.	2013	Q1
Journal of Occupational and organizational Psychology	The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision-job performance relationship.	Yu, K; Lin, W; Wang, L; Ma, J; Wei, W; Wang, H; et al.	2016	Q1

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

Es un estudio cuantitativo, porque se utiliza la recolección de datos para aceptar o rechazar las hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2. Diseño de investigación

La presente investigación es: No experimental, correlacional, prospectiva y transversal, según Hernández et al. (2014):

- Es no experimental (observacional), dado que el investigador no manipula deliberadamente las variables de estudio y solo se observa las situaciones existentes.
- Es correlacional, ya que se evalúa el grado de asociación entre variables (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y desempeño laboral), se busca conocer el comportamiento de una variable al conocer el comportamiento de otra variable vinculada.
- Es prospectiva, debido a que primero se diseña y planifica el estudio y posteriormente se realiza la recolección de datos.
- Es transversal, ya que la observación y medición de variables (mediante la aplicación de los instrumentos) se realiza en una sola oportunidad a cada uno de las unidades de estudio.

3.3. Población y muestra

- **Universo:** Todos los colaboradores de empresas del sector agroindustrial.
- **Población:** Colaboradores de seis (06) empresas del sector agroindustrial de las áreas de producción y administración.
- **Muestra:** Mediante tipo de muestreo no probabilístico y técnica de muestreo por conveniencia se seleccionaron a 385 colaboradores de seis (06) empresas escogidas para este estudio, ubicadas en la región de la Costa Peruana.

Se solicitó a los líderes (jefes inmediatos) de los 385 colaboradores que evaluarán el desempeño laboral de dichos colaboradores mediante un cuestionario basado en competencias alineadas a la realidad del sector agroindustrial. Los líderes contribuyeron en la investigación como unidad informante de los colaboradores.

Se identificó el líder de cada colaborador, hubo casos donde un líder evaluó el desempeño laboral de uno o dos colaboradores, así como en otras situaciones, un solo líder evaluó el desempeño de hasta seis colaboradores, cada uno de forma independiente. Al final se obtuvo a través de 190 líderes la medición del desempeño laboral de los 385 colaboradores.

3.4. Definición de variables e hipótesis

3.4.1. Variables

Variables independientes:

Liderazgo Transformacional

Liderazgo Transaccional

Variable dependiente:

Desempeño Laboral

Variable moderadora:

Grado de Supervisión

Variables de control:

Edad

Género

Área

Cargo

Antigüedad en el trabajo

3.4.2. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	Bass (1985) y Avolio (1994) definen el liderazgo transformacional como aquel donde el líder se caracteriza por motivar a sus seguidores a asumir retos, conocer y explorar horizontes existentes y nuevos. Inspiran y motivan a los seguidores a ir más allá de sus intereses personales.	Para medir la variable se aplicó el Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas como MLQ, instrumento desarrollado por Bass y Avolio.	Influencia idealizada (Atribuida)	El líder se desenvuelve sobre los seguidores, demostrando respeto, brindando a sus seguidores identificación con ellos.	Cualitativa Ordinal
			Influencia idealizada (conductual)	El líder se comporta de manera ética, moral y sólida, impartiendo sus valores, las cuales van de mano con los objetivos colectivos y de la organización.	
			Motivación inspiracional	Se caracteriza cuando el líder cuenta con una visión y convicción que fomente la motivación en sus seguidores a fin de que alcancen un desempeño mayor.	
			Estimulación Intelectual	Nivel en que el líder estimula a sus seguidores a innovar y retarse a sí mismos.	
			Consideración Individualizada	Se caracteriza por ser un líder que posee un alto grado de sensibilidad y comprensión de las necesidades individuales de sus seguidores.	
Liderazgo Transaccional	Intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación	Busca que los colaboradores estén de acuerdo con el líder a fin de recibir enaltecimientos, premios y peculios o para evitar	Recompensa Contingente	El líder ofrece reconocimiento y recompensa a sus seguidores cuando se logra los resultados.	Cualitativa Ordinal

	costo-beneficio (Mendoza y Ortiz, 2006, p.119).	sanción o castigo (Liu 2011).	Dirección por excepción (activa)	El líder especifica los estándares de cumplimiento, tomando medidas para corregir fallas.	
			Dirección por excepción (pasiva)	El líder deja las cosas como están y solo interviene de ser necesario en problemas graves, interviene solo en situaciones que sean excepcionales.	
Desempeño Laboral	Según Ramawickrama y PushpaKumari (2017), indican que existen diversos autores que definen el concepto de desempeño laboral, algunos de ellos muestran que se basa en un comportamiento individual alineado con los objetivos y metas de la organización.	Para medir la variable se aplicó el cuestionario de elaboración propia, validado por juicios de expertos.	Comunicación Asertiva. Orientación por resultados. Liderazgo. Flexibilidad y Orientación al cambio.		Cualitativa Ordinal

<p>Grado de Supervisión</p>	<p>Cuadra y Veloso (2010), señalan que el “Grado de supervisión es el tiempo en que se está en contacto directo con su jefe inmediato superior, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en la toma de decisiones y la cercanía física entre líder y el colaborador.</p>	<p>Para medir la variable se aplicó el cuestionario adaptado de Cuadra y Veloso (2010).</p>	<p>-</p>	<p>Supervisión remota (Puntaje inferior al promedio)</p> <p>Supervisión estrecha (Puntaje superior al promedio)</p>	<p>Cualitativa Ordinal</p>
-----------------------------	--	---	----------	---	----------------------------

3.4.3. Hipótesis

Hipótesis general

En la literatura científica se ha identificado investigaciones que brindan soporte sobre la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral, Fernet et al (2015) refieren que el liderazgo influye sobre el trabajo óptimo del empleado, debido a la capacidad del líder para actuar de forma activa y proactiva en la percepción del trabajo. También, Walumbwa, Avolio y Zhu (2008) manifiestan que el liderazgo tiene un efecto en desempeño supervisado mediado por la interacción de la identificación del trabajo y la eficacia externa.

Según Ramawickrama y PushpaKumari (2017), indican que existen diversos autores que definen el concepto de desempeño laboral, algunos de ellos muestran que se basa en un comportamiento individual alineado con los objetivos y metas de la organización y de acuerdo para Campbell (1990) menciona que es “un atributo, un resultado o un factor no pueden ser etiquetados como desempeño laboral, debiendo ser un constructo multidimensional”

Se postula que una tercera variable puede moderar el impacto del liderazgo sobre el desempeño laboral, Cuadra y Veloso (2010) refieren que la supervisión estrecha del líder mejora el impacto del liderazgo del supervisor sobre la satisfacción del colaborador con su trabajo a diferencia de la supervisión lejana. La satisfacción del colaborador está ligada con el desempeño o rendimiento del colaborador.

Es así que se plantea como hipótesis general de la investigación explorar el efecto de la supervisión, como variable moderadora en la relación del estilo de liderazgo y desempeño laboral en el contexto peruano y sector agroindustrial.

HG: El grado de supervisión influye significativamente en la relación entre los estilos del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis específica 1

El liderazgo transformacional como lo definió Bass (1985) se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores a trascender sus intereses individuales hacia metas colectivas.

Walumbwa y Hartnell (2011) encuentran que el liderazgo transformacional se correlaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores, y esto ocurre según Aryee et al (2012) porque el liderazgo transformacional se relaciona con el compromiso laboral en los colaboradores debido al sentido significativo del trabajo y la responsabilidad experimentada; el compromiso laboral influye en el desempeño de la tarea a través del comportamiento innovador.

Latham y Saari (1979) resaltan la necesidad de investigación adicional en el área de supervisión, y en particular en el apoyo de supervisión. Gumusluoglu, Karakitapoglu y Hirst (2013) encuentran que cuando el control de los supervisores es estrecho, el liderazgo transformacional incrementa el compromiso organizacional; a diferencia de un control lejano, el liderazgo transformacional no tiene un efecto en el compromiso organizacional, ya que el compromiso organizacional está ligado con el desempeño laboral se plantea la siguiente hipótesis:

HE1: El grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis específica 2

El liderazgo transaccional, según Bass & Avolio (2000), refieren que el líder guía a sus colaboradores hacia metas establecidas mediante requerimientos específicos y roles bien definidos, donde los éxitos se recompensan y los fracasos se sancionan.

En la investigación de Vecchio, Justin y Pearce (2008), refieren que el comportamiento del líder transaccional tiene mayor valor predictivo en el desempeño laboral que el liderazgo transformacional en un contexto específico de docentes de educación secundaria.

Cuadra y Veloso (2010), plantea que la supervisión del líder mejora el impacto del liderazgo del supervisor sobre la satisfacción del colaborador a diferencia de la supervisión lejana. Aunque no se especifica el tipo de liderazgo, es posible plantear que la supervisión puede moderar la influencia del liderazgo transaccional sobre el desempeño del colaborador. En este aspecto se debe considerar el estudio de Chi, et al. (2018) donde refieren que una supervisión excesiva se asocia con el sabotaje de la actividad de los colaboradores y pone en peligro el desempeño general de la organización.

Por ello es importante conocer qué grado de supervisión puede modificar positiva o negativamente la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral en el sector agroindustrial, planteando la siguiente hipótesis:

HE2: El grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Las siguientes hipótesis específicas analizan la influencia del grado de supervisión en la relación de cada una de las dimensiones o componentes de los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) -producto del análisis factorial- y el desempeño laboral:

Hipótesis específica 3

HE3: El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis específica 4

HE4: El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis específica 5

HE5: El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis específica 6

HE6: El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis específica 7

HE7: El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnica

La técnica de recolección que se utiliza es la encuesta, según Hernández y Baptista (2014) es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos.

3.5.2. Instrumentos

Para la medición de las variables del estudio se utiliza tres (3) cuestionarios:

- Para medir el Liderazgo Transformacional y Transaccional se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma corta (5X) desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio en 2004 en sus versiones para líderes y para seguidores (Ver Anexo 1). Estas versiones comprenden 45 ítems; sin embargo, en el presente estudio solo se utilizaron 32 de ellos los cuales están enfocados a medir las variables de interés, así como sus dimensiones, los otros 13 ítems son para medir los efectos del liderazgo (Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo extra) y el no liderazgo (Laissez-Faire) los cuales no son objetivos del estudio. Todos los ítems presentan una escala tipo Likert donde 0=“Nunca”; 1=“Rara vez”; 2=“A veces”; 3=“A menudo y

4=“Frecuentemente o siempre”. Existen cuatro (4) ítems por cada dimensión, son cinco (5) dimensiones del liderazgo transformacional y tres (3) dimensiones del liderazgo transaccional, los ítems de cada dimensión y variable se presentan en la siguiente tabla: (López, 1998), (Cuadra y Veloso, 2010), (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Tabla 3.1. Ítems del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X

Variable	Dimensiones	Ítems
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada (Atribuida)	10, 18, 21, 25
	Influencia idealizada (Conductual)	6, 14, 23, 34
	Motivación inspiracional	9, 13, 26, 36
	Estimulación Intelectual	2, 8, 30, 32
	Consideración Individualizada	15, 19, 29, 31
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	1, 11, 16, 35
	Dirección por excepción (activa)	4, 22, 24, 27
	Dirección por excepción (pasiva)	3, 12, 17, 20

Fuente: López (1998), Cuadra y Veloso (2010), Molero, Recio y Cuadrado (2010).

Los puntajes del Liderazgo Transformacional y Transaccional se sumaron y estos se categorizaron en tres (3) niveles, los cuales fueron “Bajo” para valores inferiores al percentil 33, “Medio” para valores entre el percentil 33 y 66, y “Alto” para valores superiores al percentil 66. Esta categorización está basada en el estudio de *“Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo”* (Silva, 2010).

- Para medir el Desempeño Laboral de los colaboradores se elaboró un cuestionario basado en competencias alineadas a la realidad del sector agroindustrial (Ver Anexo 1), inicialmente el instrumento comprendió 20 ítems, las cuales se redujeron a 15 tras la validación por juicio de expertos, fueron medidos en escala Likert del 1 al 4 donde 1=“Totalmente en Desacuerdo”, 2=“En Desacuerdo”, 3=“En Acuerdo” y 4=“Totalmente de Acuerdo”. Se formaron cuatro (4) dimensiones, la siguiente tabla muestra las dimensiones y los ítems correspondientes a cada uno de ellos:

Tabla 3.2. Ítems del instrumento Desempeño Laboral de los Colaboradores

Variable	Dimensiones	Ítems
Desempeño Laboral de los Colaboradores	Comunicación Asertiva	1, 2, 3
	Orientación por resultados	4, 5, 6, 7
	Liderazgo	8, 9, 10, 11, 12, 13
	Flexibilidad y Orientación al cambio	14, 15

Elaboración: Autores de esta tesis.

El cuestionario fue dirigido a los líderes de los colaboradores y fueron ellos quienes evaluaron el Desempeño Laboral desde su percepción. Los puntajes se sumaron y esto fue categorizado en tres niveles, los cuales fueron “Bajo” para valores inferiores al percentil 33, “Medio” para valores entre el percentil 33 y 66, y “Alto” para valores superiores al percentil 66. Esta categorización está basada en el estudio de *“Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo”* (Silva, 2010).

- Para medir el Grado de Supervisión se utiliza el cuestionario Cercanía de Supervisión (CS) de Cuadra y Veloso (2010), este comprende seis (6) ítems que se evalúan porcentualmente el grado de supervisión en cada aspecto donde 0% equivale a “Nada” y 100% equivale a “Todo”. Los colaboradores respondieron acerca del grado de supervisión que tienen por parte de sus respectivos líderes. Los porcentajes de todos los ítems se promediaron y este porcentaje final fue categorizado en dos niveles, se considera que un colaborador percibe “Supervisión Remota” cuando su promedio es inferior al promedio general y “Supervisión Estrecha” cuando su promedio es superior al promedio general.

3.6. Validez y fiabilidad de los instrumentos

- El cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) 5X para medir el Liderazgo Transformacional y Transaccional fue validado por muchos estudios, entre ellos, Cuadra y Veloso (2010) mencionan que los valores de fiabilidad son de 0.87 para liderazgo transformacional y de 0.83 para liderazgo transaccional. Sin embargo, en el presente estudio también se analizó la validez y confiabilidad de la misma.

Validez y fiabilidad del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 190 líderes

Se evaluó su validez mediante el análisis factorial exploratorio, las siguientes tablas se muestra los principales resultados:

Tabla 3.3. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario MLQ 5X aplicado a los 190 líderes

		Liderazgo Transformacional (5 dimensiones)	Liderazgo Transaccional (3 dimensiones)
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.838	0.657
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	995.815	260.891
	gl	190	66
	Sig.	0.000	0.000
Varianza total explicada (% acumulado)		54.727	46.016

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 190 líderes de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El estadístico KMO fue 0.838 y 0.657 para las preguntas correspondientes a Liderazgo Transformacional y Transaccional, respectivamente, del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 190 líderes, y la prueba de Bartlett resultó significativa ($p < 0.001$); por lo tanto, podemos inferir que el muestreo fue adecuado y que los ítems no son redundantes. Además, la variabilidad es explicada al 54.7% con 5 dimensiones del Liderazgo Transformacional y al 46% con 3 dimensiones del Transaccional Liderazgo, lo cual es aceptable.

Asimismo, se evaluó su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.4. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ 5X aplicado a los 190 líderes

Estadísticas de fiabilidad	Global	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
N de casos	190	190	190
N de elementos	32	20	12
Alfa de Cronbach	0.809	0.820	0.530

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 190 líderes de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El coeficiente alfa de Cronbach para las 32 preguntas del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 190 líderes es 0.809, lo cual demuestra una alta confiabilidad del instrumento; los coeficientes son de 0.820 y 0.530 para el liderazgo transformacional y transaccional, respectivamente, el primero representa alta confiabilidad y el segundo, a pesar de no ser muy alto, presenta confiabilidad aceptable.

Validez y fiabilidad del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 385 colaboradores

Se evaluó su validez mediante el análisis factorial exploratorio, las siguientes tablas se muestra los principales resultados:

Tabla 3.5. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario MLQ 5X aplicado a los 385 colaboradores

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.913	0.799
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3814.424	1299.464
	gl	190	66
	Sig.	0.000	0.000
Varianza total explicada (% acumulado)		63.538	56.655

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El estadístico KMO fue 0.913 y 0.799 para las preguntas correspondientes a Liderazgo Transformacional y Transaccional, respectivamente, del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 385 colaboradores, y la prueba de Bartlett resultó significativa ($p < 0.001$); por lo tanto, podemos inferir que el muestreo fue adecuado y que los ítems no son redundantes. Además, la variabilidad es explicada al 63.5% con 3 componentes principales del Liderazgo Transformacional y al 56.7% con 2 componentes principales del Transaccional Liderazgo, lo cual es aceptable. En conclusión, se demuestra que el instrumento aplicado a los colaboradores fue válido.

Tabla 3.6. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo transformacional

	Componente		
	1	2	3
Ítem 10	0.603		
Ítem 18			0.553
Ítem 21		0.568	
Ítem 25	0.580		
Ítem 6		0.452	
Ítem 14			0.577
Ítem 23	0.678		
Ítem 34	0.668		
Ítem 9			0.472
Ítem 13	0.636		
Ítem 26	0.704		
Ítem 36	0.618		
Ítem 2			0.841
Ítem 8		0.579	
Ítem 30	0.768		
Ítem 32	0.679		
Ítem 15	0.714		
Ítem 19		0.728	
Ítem 29	0.548		
Ítem 31	0.744		

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.6, cada ítem corresponde solo a un componente principal. Por lo tanto, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente a la variable liderazgo transformacional. Sin embargo, se observa que los ítems se agrupan distintamente a lo planteado por los creadores del cuestionario, es decir se forman solo 3 dimensiones.

Tabla 3.7. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo transaccional

	Componente	
	1	2
Ítem 1	0.675	
Ítem 11	0.724	
Ítem 16	0.798	
Ítem 35	0.606	
Ítem 4	0.634	
Ítem 22	0.572	
Ítem 24	0.735	
Ítem 27	0.558	
Ítem 3		0.621
Ítem 12		0.711
Ítem 17		0.725
Ítem 20		0.750

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.7, cada ítem corresponde solo a un componente principal. Por lo tanto, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente a la variable liderazgo transaccional. Sin embargo, se observa que los ítems se agrupan distintamente a lo planteado por los creadores del cuestionario, es decir se forman solo 2 dimensiones.

Tabla 3.8. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ 5X aplicado a los 385 colaboradores

Estadísticas de fiabilidad	Global	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
N de casos	385	385	385
N de ítems	32	20	12
Alfa de Cronbach	0.909	0.912	0.695

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El coeficiente alfa de Cronbach para las 32 preguntas del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 385 colaboradores es 0.909, lo cual demuestra una alta confiabilidad del instrumento; los coeficientes son de 0.912 y 0.695 para el liderazgo transformacional y transaccional, respectivamente, demostrando también una alta confiabilidad en la primera y una confiabilidad aceptable en la segunda. Sin embargo, el cálculo de este coeficiente reveló los siguientes hallazgos:

Tabla 3.9. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo transformacional

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 10	57.30	134.392	0.720	0.648	0.905
Ítem 18	58.03	133.395	0.524	0.398	0.909
Ítem 21	57.41	135.383	0.569	0.492	0.908
Ítem 25	57.17	137.214	0.635	0.599	0.907
Ítem 6	57.61	136.568	0.486	0.365	0.910
Ítem 14	57.60	136.147	0.493	0.335	0.910
Ítem 23	57.21	136.273	0.679	0.609	0.906
Ítem 34	57.61	138.587	0.472	0.380	0.910
Ítem 9	57.32	138.454	0.485	0.341	0.910
Ítem 13	57.34	134.163	0.670	0.565	0.906
Ítem 26	57.38	133.002	0.722	0.659	0.905
Ítem 36	57.39	134.947	0.636	0.586	0.907
Ítem 2	58.10	138.135	0.360	0.290	0.914
Ítem 8	57.55	136.175	0.517	0.328	0.909
Ítem 30	57.57	132.480	0.751	0.694	0.904
Ítem 32	57.77	133.871	0.608	0.529	0.907
Ítem 15	57.70	128.691	0.773	0.682	0.902
Ítem 19	58.57	138.048	0.243	0.223	0.921
Ítem 29	57.82	135.291	0.523	0.415	0.909
Ítem 31	57.75	130.471	0.739	0.683	0.904

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas privadas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.9, se eliminan los ítems 2 y 19 correspondientes al liderazgo transformacional, dado que el coeficiente alfa de Cronbach mejoraría al extraerse estos ítems, además presentan los menores valores de correlación total de elementos corregida.

Tabla 3.10. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo transaccional

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	26.63	35.146	0.417	0.408	0.662
Ítem 11	26.33	37.123	0.362	0.504	0.673
Ítem 16	26.73	33.952	0.471	0.541	0.653
Ítem 35	26.44	37.008	0.375	0.354	0.671
Ítem 4	26.56	36.190	0.355	0.325	0.672
Ítem 22	26.69	35.869	0.397	0.241	0.666
Ítem 24	26.50	35.740	0.531	0.468	0.654
Ítem 27	27.25	33.348	0.469	0.301	0.652
Ítem 3	27.83	36.434	0.268	0.241	0.686
Ítem 12	28.22	39.402	0.057	0.320	0.720
Ítem 17	28.22	36.648	0.260	0.311	0.687
Ítem 20	28.54	37.957	0.153	0.369	0.705

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.10, se eliminan los ítems 12 y 20 correspondientes al liderazgo transaccional, dado que el coeficiente alfa de Cronbach mejoraría al extraerse estos ítems, además presentan los menores valores de correlación total de elementos corregida.

Tras los hallazgos mencionados, principalmente por el alfa de Cronbach, se eliminaron los ítems identificados (2 y 19 del liderazgo transformacional, y 12 y 20 del liderazgo transaccional) y se volvió a evaluar la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Tabla 3.11. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario MLQ 5X modificado aplicado a los 385 colaboradores

		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.922	0.798
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3596.974	1299.464
	gl	153	66
	Sig.	0.000	0.000
Varianza total explicada (% acumulado)		57.084	50.351

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El estadístico KMO cambió a 0.913 y 0.799 para las preguntas correspondientes a Liderazgo Transformacional y Transaccional, respectivamente, del cuestionario MLQ 5X aplicado a los 385 colaboradores, la prueba de Bartlett continuó siendo significativa ($p < 0.001$); por lo tanto, podemos inferir nuevamente que el muestreo fue adecuado y que los ítems no son redundantes. Además, la variabilidad es explicada al 57.1% con 3 componentes principales del Liderazgo Transformacional y al 50.4% con 2 componentes principales del Transaccional Liderazgo, lo cual es aceptable. En conclusión, se demuestra que el instrumento aplicado a los colaboradores es válido.

Tabla 3.12. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo transformacional (18 ítems)

	Componente		
	1	2	3
Ítem 10			0.596
Ítem 18		0.609	
Ítem 21			0.658
Ítem 25		0.539	
Ítem 6			0.710
Ítem 14		0.515	
Ítem 23		0.482	
Ítem 34	0.663		
Ítem 9		0.613	
Ítem 13		0.532	
Ítem 26		0.689	
Ítem 36		0.651	
Ítem 8			0.542
Ítem 30	0.734		
Ítem 32	0.646		
Ítem 15	0.602		
Ítem 29	0.555		
Ítem 31	0.741		

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.12, cada ítem corresponde solo a un componente. Por lo tanto, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente a la variable liderazgo transformacional.

Tabla 3.13. Matriz de componentes rotado para la variable liderazgo transaccional
(10 ítems)

	Componente	
	1	2
Ítem 1	0.670	
Ítem 11	0.750	
Ítem 16	0.816	
Ítem 35	0.618	
Ítem 4	0.628	
Ítem 22	0.546	
Ítem 24	0.737	
Ítem 27	0.510	
Ítem 3		0.747
Ítem 17		0.811

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.13, cada ítem corresponde solo a un componente. Por lo tanto, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente a la variable liderazgo transaccional.

Tabla 3.14. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario MLQ 5X
modificado aplicado a los 385 colaboradores

Estadísticas de fiabilidad	Global	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
N de casos	385	385	385
N de ítems	28	18	10
Alfa de Cronbach	0.927	0.924	0.748

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El coeficiente alfa de Cronbach para las 28 preguntas del cuestionario MLQ 5X modificado es ahora de 0.927, lo cual demuestra una alta confiabilidad del instrumento; los coeficientes son de 0.924 y 0.748 para el liderazgo transformacional y transaccional, respectivamente, demostrando alta confiabilidad para ambas variables. Ahora, las estadísticas total-elemento ambas variables no sugirieron la eliminación de más ítems:

Tabla 3.15. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo transformacional
(18 ítems)

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 10	52.69	113.876	0.726	0.638	0.917
Ítem 18	53.42	113.604	0.499	0.347	0.923
Ítem 21	52.80	114.692	0.578	0.482	0.920
Ítem 25	52.56	116.450	0.644	0.587	0.919
Ítem 6	53.00	115.883	0.490	0.363	0.923
Ítem 14	52.99	115.987	0.473	0.308	0.923
Ítem 23	52.60	115.512	0.693	0.609	0.918
Ítem 34	53.00	117.315	0.501	0.352	0.922
Ítem 9	52.72	117.792	0.480	0.323	0.922
Ítem 13	52.73	113.394	0.690	0.557	0.918
Ítem 26	52.77	112.448	0.736	0.657	0.917
Ítem 36	52.78	114.260	0.648	0.577	0.919
Ítem 8	52.95	116.000	0.497	0.286	0.922
Ítem 30	52.97	112.142	0.755	0.688	0.916
Ítem 32	53.16	113.224	0.621	0.514	0.919
Ítem 15	53.09	108.581	0.780	0.681	0.915
Ítem 29	53.21	114.545	0.534	0.412	0.922
Ítem 31	53.14	110.343	0.741	0.671	0.916

Fuente: Cuestionario MLQ 5X modificado aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.15, ya no es necesario eliminar algún ítem correspondiente al liderazgo transformacional, de hacerlo, el coeficiente alfa de Cronbach disminuiría y con ello la confiabilidad. Por lo tanto, el liderazgo transformacional desde la perspectiva de los colaboradores será medido por 18 ítems y 3 componentes.

Tabla 3.16. Estadísticos total-elemento para la variable liderazgo transaccional
(10 ítems)

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	24.13	29.262	0.513	0.376	0.712
Ítem 11	23.83	30.693	0.520	0.466	0.715
Ítem 16	24.23	27.789	0.596	0.540	0.697
Ítem 35	23.94	31.575	0.428	0.353	0.727
Ítem 4	24.06	29.997	0.473	0.299	0.718
Ítem 22	24.19	30.543	0.441	0.237	0.723
Ítem 24	24.00	30.591	0.568	0.446	0.711
Ítem 27	24.75	28.715	0.464	0.291	0.719
Ítem 35	25.33	33.060	0.153	0.176	0.768
Ítem 17	25.72	33.783	0.105	0.180	0.775

Fuente: Cuestionario MLQ 5X modificado aplicado a 385 colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.16, podrían eliminarse los ítems 35 y 17 correspondientes al liderazgo transaccional, dado que el coeficiente alfa de Cronbach mejoraría al extraerse estos ítems. Sin embargo, estos no presentan valores de correlación total de elementos corregida cercanos a cero, además el nivel que se halló para esta variable es 0.748, el cual ya es aceptable. Por lo tanto, liderazgo transaccional desde la perspectiva de los colaboradores será medido por 10 ítems y 2 componentes.

- El cuestionario para medir el Desempeño Laboral fue validado por juicio de expertos, dicha validación se realizó teniendo en consideración el juicio de nueve (9) expertos en el tema de estudio (psicólogos organizacionales), con el fin de juzgar de manera independiente, la claridad en la redacción y/o sesgo, en la formulación de los ítems y su pertinencia con el contenido de la investigación. Los criterios utilizados para seleccionar a los jueces son los siguientes:
 - Idoneidad: Prestigio profesional, experiencia en gestión humana, representatividad y conocimiento en la materia.
 - Heterogeneidad: Hace referencia a la pertenencia a alguno de los campos de práctica profesional en la disciplina de gestión y/o consultoría de recursos humanos y docencia universitaria para que puedan aportar diferentes enfoques y visiones para evitar la auto-referenciación.

En la tabla 3.17 se muestra las puntuaciones de los jueces. De esta evaluación se eliminaron aquellas preguntas que tuvieron puntuaciones bajas de pertinencia y concordancia, quedando un instrumento de 15 preguntas. Por lo tanto, con estas 15 preguntas el instrumento presentó validez de contenido.

Tabla 3.17. Juicio de expertos

N.º	PREGUNTA Evaluación	PUNTUACIÓN EXPERTOS										VALIDACIÓN pregunta(SÍ/NO)	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	SUMA puntuaciones		PROMEDIO puntuaciones
1	Pertinencia	4	4	4	5	5	4	5	5	4	40	4	SI
	Concordancia	2	2	1	2	5	4	5	4	3	28	3	
2	Pertinencia	4	4	3	4	2	4	3	5	5	34	4	SI
	Concordancia	2	2	1	2	2	4	3	5	4	25	3	
3	Pertinencia	4	4	3	3	2	4	5	5	4	34	4	NO
	Concordancia	2	1	1	2	2	4	5	1	4	22	2	
4	Pertinencia	3	4	4	5	5	3	5	5	5	39	4	SI
	Concordancia	1	2	2	3	5	3	5	3	3	27	3	
5	Pertinencia	3	3	4	5	4	2	3	3	2	29	3	SI
	Concordancia	2	2	2	5	3	3	3	3	4	27	3	
6	Pertinencia	3	4	3	4	1	4	3	4	3	29	3	SI
	Concordancia	2	4	2	3	1	4	3	4	4	27	3	
7	Pertinencia	2	4	4	5	1	3	4	4	3	30	3	SI
	Concordancia	2	2	3	3	1	3	4	4	4	26	3	
8	Pertinencia	4	4	5	5	5	4	4	5	3	39	4	SI
	Concordancia	2	2	2	5	3	4	4	3	3	28	3	
9	Pertinencia	4	4	5	2	1	4	5	5	3	33	4	SI
	Concordancia	2	2	2	1	1	4	5	3	3	23	3	
10	Pertinencia	5	4	5	3	5	4	5	4	4	39	4	SI
	Concordancia	1	2	2	2	5	4	5	2	3	26	3	
11	Pertinencia	3	4	5	4	3	4	4	3	4	34	4	SI
	Concordancia	2	2	2	4	2	4	4	4	3	27	3	
12	Pertinencia	3	4	5	5	1	4	4	4	4	34	4	SI
	Concordancia	2	2	2	5	1	4	4	2	4	26	3	
13	Pertinencia	4	4	5	4	2	4	4	2	3	32	4	SI
	Concordancia	3	2	2	4	2	4	4	2	3	26	3	
14	Pertinencia	4	4	4	5	5	4	3	3	4	36	4	SI
	Concordancia	3	1	1	5	5	4	3	1	4	27	3	
15	Pertinencia	4	5	3	5	5	4	4	3	3	36	4	SI
	Concordancia	3	3	1	5	5	4	4	2	3	30	3	
16	Pertinencia	4	4	3	5	3	4	4	3	3	33	4	SI
	Concordancia	3	3	2	5	1	4	4	4	3	29	3	
17	Pertinencia	4	4	3	5	2	4	5	4	4	35	4	SI
	Concordancia	3	3	2	5	2	4	5	4	4	32	4	
18	Pertinencia	4	4	4	5	5	4	5	4	4	39	4	SI
	Concordancia	3	3	1	5	5	4	5	4	4	34	4	
19	Pertinencia	2	4	3	3	1	4	5	4	3	29	3	SI
	Concordancia	3	3	2	5	1	4	5	2	3	28	3	
20	Pertinencia	2	4	4	2	1	4	4	2	4	27	3	SI
	Concordancia	3	3	1	2	1	4	4	2	4	24	3	

Fuente: Validación por juicio de expertos

Elaboración: Autores de esta tesis.

Dado que el instrumento fue válido, se realizó su aplicación a 190 líderes que respondieron acerca del desempeño laboral de los 385 colaboradores, con los datos recolectados, adicionalmente se realizó el análisis factorial exploratorio para analizar la validez de constructo, los resultados se presentan en la tabla 3.18:

Tabla 3.18. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario para medir el Desempeño Laboral de los colaboradores

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.940
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2987.864
	gl	105
	Sig.	0.000
Varianza total explicada (% acumulado)		50.089

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral de los Colaboradores aplicado a los líderes de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El estadístico KMO fue 0.940 y la prueba de Bartlett resultó significativa ($p < 0.001$); por lo tanto, podemos inferir que el muestreo fue adecuado y que los ítems no son redundantes. Además, la variabilidad fue explicada al 50.1% con una sola dimensión, lo cual es aceptable. En conclusión, se demuestra que el instrumento es válido.

Tabla 3.19. Matriz de componentes para la variable Desempeño Laboral

	Componente
	1
Ítem 1	0.636
Ítem 2	0.651
Ítem 3	0.609
Ítem 4	0.611
Ítem 5	0.666
Ítem 6	0.725
Ítem 7	0.768
Ítem 8	0.723
Ítem 9	0.797
Ítem 10	0.663
Ítem 11	0.767
Ítem 12	0.739
Ítem 13	0.797
Ítem 14	0.699
Ítem 15	0.726

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral de los Colaboradores aplicado a los líderes de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.19, cada ítem corresponde al único componente y su valor es elevado. Por lo tanto, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente a la variable desempeño laboral.

Asimismo, se evaluó la confiabilidad del instrumento, los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3.20. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario de Desempeño Laboral de los Colaboradores

Estadísticas de fiabilidad	Global
N de casos	385
N de elementos	15
Alfa de Cronbach	0.928

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral de los Colaboradores aplicado a los líderes de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El coeficiente alfa de Cronbach para las 15 preguntas del cuestionario fue de 0.928, lo cual demuestra una alta confiabilidad del instrumento.

Tabla 3.21. Estadísticos total-elemento para la variable Desempeño Laboral

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	45.96	37.803	0.579	0.432	0.925
Ítem 2	45.94	38.100	0.596	0.409	0.925
Ítem 3	45.81	38.142	0.554	0.373	0.926
Ítem 4	45.80	38.183	0.556	0.383	0.926
Ítem 5	46.07	37.409	0.611	0.431	0.925
Ítem 6	45.92	36.992	0.677	0.564	0.923
Ítem 7	45.92	36.947	0.719	0.555	0.921
Ítem 8	45.85	37.618	0.671	0.511	0.923
Ítem 9	45.91	36.563	0.754	0.604	0.920
Ítem 10	46.04	37.733	0.605	0.519	0.925
Ítem 11	45.93	36.829	0.718	0.594	0.921
Ítem 12	46.07	37.031	0.688	0.559	0.922
Ítem 13	45.93	36.107	0.754	0.628	0.920
Ítem 14	46.03	37.869	0.644	0.476	0.924
Ítem 15	46.01	37.120	0.673	0.511	0.923

Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral de los Colaboradores aplicado a los líderes de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.21, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente al desempeño laboral, de hacerlo, el coeficiente alfa de Cronbach disminuiría y con ello la confiabilidad. Por lo tanto, el Desempeño Laboral será medido por 15 ítems y una única dimensión.

- El cuestionario Cercanía de Supervisión (CS) utilizado para medir el Grado de Supervisión fue validado por Cuadra y Veloso (2010), como resultado obtuvieron un coeficiente alfa de Cronbach de 0.85 demostrando su fiabilidad y determinaron que fue unidimensional con un 59.07% de la variabilidad explicada con dicha dimensión; sin embargo, para el presente estudio también se evaluó la validez y confiabilidad.

Dado que el instrumento fue confiable, se procedió con la aplicación del instrumento a los 385 colaboradores, con los datos recolectados se evaluó su validez mediante el análisis factorial confirmatorio, en las siguientes tablas se muestra los principales resultados:

Tabla 3.22. Prueba de KMO y de Esfericidad de Bartlett para el cuestionario para medir el Grado de Supervisión percibido por los 385 colaboradores

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.838
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	845.793
	gl	15
	Sig.	0.000
Varianza total explicada (% acumulado)		55.270

Fuente: Cuestionario Cercanía de Supervisión aplicado a los líderes de los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

El estadístico KMO fue 0.838 y la prueba de Bartlett resultó significativa ($p < 0.001$); por lo tanto, podemos inferir que el muestreo fue adecuado y que los ítems no son redundantes. Además, la variabilidad fue explicada al 55.3% con una sola dimensión, lo cual es aceptable. En conclusión, se demuestra que el instrumento es válido.

Tabla 3.23. Matriz de componentes para la variable Grado de Supervisión

	Componente
	1
Ítem 1	0.768
Ítem 2	0.739
Ítem 3	0.759
Ítem 4	0.844
Ítem 5	0.662
Ítem 6	0.673

Fuente: Cuestionario Cercanía de Supervisión aplicado a los líderes de los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.23, cada ítem corresponde al único componente y su valor es elevado. Por lo tanto, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente a la variable grado de supervisión.

Asimismo, se evaluó su confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.24. Coeficiente Alfa de Cronbach para el cuestionario Cercanía de Supervisión

Estadísticas de fiabilidad	Global
N de casos	385
N de elementos	6
Alfa de Cronbach	0.830

Fuente: Cuestionario Cercanía de Supervisión aplicado a los líderes de los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

El coeficiente alfa de Cronbach para las 6 preguntas del cuestionario fue 0.830, lo cual demuestra una alta confiabilidad del instrumento.

Tabla 3.25. Estadísticos total-elemento para la variable Grado de Supervisión

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	34.19	91.423	0.647	0.486	0.792
Ítem 2	34.34	93.069	0.593	0.408	0.804
Ítem 3	33.87	101.212	0.621	0.457	0.802
Ítem 4	33.61	92.401	0.731	0.574	0.778
Ítem 5	33.48	98.198	0.521	0.293	0.819
Ítem 6	34.69	92.350	0.537	0.362	0.819

Fuente: Cuestionario Cercanía de Supervisión aplicado a los líderes de los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 3.25, no es necesario eliminar algún ítem correspondiente al grado de supervisión, de hacerlo, el coeficiente alfa de Cronbach disminuiría y con ello la confiabilidad. Por lo tanto, el grado de supervisión será medido por 6 ítems y una única dimensión.

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Los datos recogidos con la aplicación de tres (3) cuestionarios se ingresaron y procesaron con el programa IBM SPSS versión 26.

El análisis cuantitativo consiste en realizar el análisis univariado, bivariado y las pruebas de hipótesis:

El análisis univariado consiste en la descripción de las variables cualitativas y cuantitativas; las primeras mediante frecuencias y porcentajes y las segundas mediante promedios, medianas, desviaciones estándar, valores mínimos y máximos. Asimismo, se realizan gráficos de barras y circular para las variables cualitativas e histogramas para las cuantitativas. Se prueba la normalidad de los datos de las variables: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral de los colaboradores con la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño de muestra es grande (en estadística se considera muestra grande a aquella superior a las 30 unidades).

El análisis bivariado consiste en evaluar la relación entre el Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional en el Desempeño Laboral de los colaboradores, mediante el análisis de correlación de Spearman con un nivel de

significancia del 5%, dado que se evidencia que las variables no tienen una distribución normal.

Se evalúa la relación entre el liderazgo transformacional percibido por los 385 colaboradores y su desempeño laboral de cada uno de ellos, cabe señalar que el desempeño laboral fue medido por los 190 líderes, un líder pudo tener a su cargo más de un colaborador, por ello se tuvieron 385 datos del liderazgo transformacional y 385 datos de desempeño laboral.

También se evalúa la relación entre el liderazgo transaccional percibido por los 385 colaboradores y su desempeño laboral de cada uno de ellos, como se mencionó en el párrafo anterior, se tienen 385 datos de desempeño laboral (es decir, de cada colaborador) y esto se relaciona con los 385 datos del liderazgo transaccional percibido. Para su presentación se utiliza tablas de contingencia (tablas de doble entrada) en las que se muestran las categorías de las variables.

Para analizar la influencia del grado de supervisión en la relación entre los componentes de los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional) y el desempeño laboral de los colaboradores, se elabora tablas de triple entrada para ver la distribución de los datos según los niveles determinados y se realiza las pruebas de hipótesis con el estadístico Chi cuadrado de Mantel-Haenszel.

Para analizar la influencia del grado de supervisión en la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores, se realiza el análisis de regresión logística binaria considerando los puntajes obtenidos en cada componente y dicotomizando la variable Desempeño laboral en dos categorías (Alto y Medio/Bajo).

La resolución de hipótesis consiste en el desarrollo de cinco (5) pasos:

1. Planteamiento de hipótesis.
2. Nivel de significancia (Se utiliza el valor convencional del 5%).
3. Cálculo del estadístico de prueba (Chi cuadrado de Mantel-Haenszel-Regresión logística binaria).
4. Regla de decisión (Se rechaza la hipótesis nula H_0 cuando $p < 0.05$).
5. Toma de decisión.

Cabe señalar, que la hipótesis general se responde a partir de las hipótesis específicas.

Finalmente, es importante mencionar que algunas de las empresas en estudio han solicitado mantenerse en el anonimato, motivo por el cual no se pudo presentar su nombre/marca oficial ni profundizar informaciones de otros datos sensibles.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados del análisis de los datos de manera univariada, bivariada y las pruebas de hipótesis que responderán a los objetivos de la investigación.

4.1. Resultados univariados

En esta sección se presenta el perfil de los líderes y colaboradores incluidos en el estudio con fines netamente informativos, así como de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, desempeño laboral y grado de supervisión.

Tabla 4.1. Datos generales de los Líderes y Colaboradores

Datos Generales	Líderes (N=190)		Colaboradores (N=385)	
Edad (años)	$\bar{X} \pm DE$ (Mín. - Máx.) 36.8 ± 9.2 (21 - 72)		$\bar{X} \pm DE$ (Mín. - Máx.) 35.8 ± 9.1 (20 - 72)	
Género	N	%	N	%
Masculino	128	67.4	245	63.6
Femenino	62	32.6	140	36.4
Área				
Producción	107	56.3	189	49.1
Administración	83	43.7	196	50.9
Cargo				
Gerente	26	13.7	9	2.3
Jefe	54	28.4	41	10.6
Supervisor	87	45.8	74	19.2
Asistente	5	2.6	229	59.5
Encargado	18	9.5	7	1.8
Controlador	0	0.0	25	6.5
Antigüedad laboral (años)	$\bar{X} \pm DE$ (Mín. - Máx.) 5.5 ± 4.4 (1 - 20)		$\bar{X} \pm DE$ (Mín. - Máx.) 5.5 ± 4.6 (1 - 20)	

\bar{X} : Promedio, DE: Desviación estándar, Mín.: Mínimo, Máx.: Máximo.

Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

La tabla 4.1 muestra los datos generales de los 190 líderes y de los 385 colaboradores, se observa que la edad promedio de los líderes fue de 36.8 ± 9.2 años, la mayoría son varones (67.4%), del área de producción (56.3%), son supervisores (45.8%), con un promedio de 5.5 ± 4.4 años laborando en su empresa; por otro lado, la edad promedio de los colaboradores fue de 35.8 ± 9.1 años, la mayoría son varones (63.6%), del área de administración (50.9%), son asistentes (59.5%), con un promedio de 5.5 ± 4.6 años laborando en su empresa.

Tabla 4.2. Estadísticas descriptivas de los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral de los Colaboradores

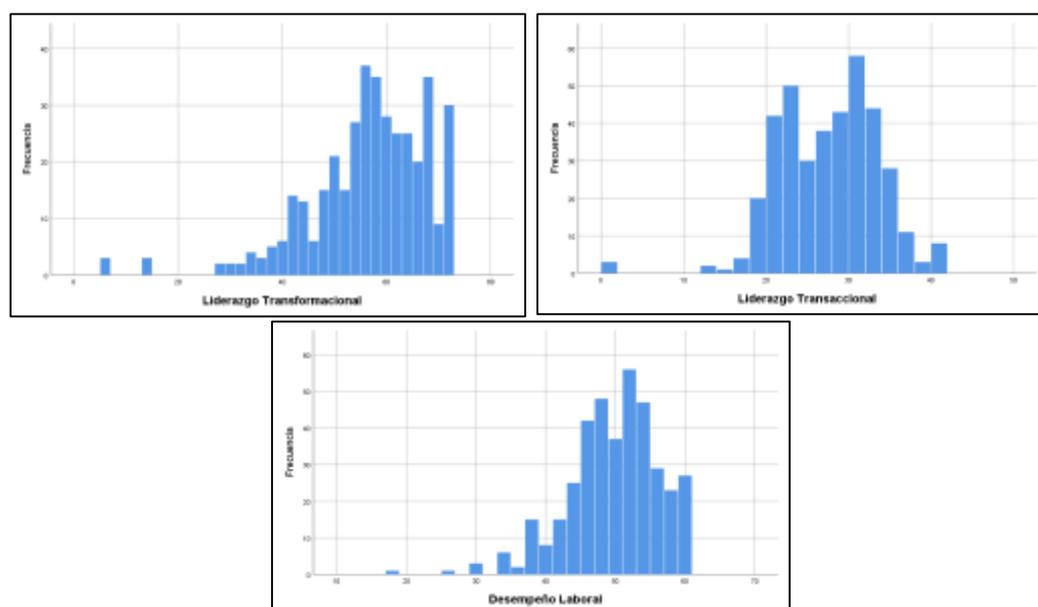
Estadísticas descriptivas de los puntajes		Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional	Desempeño Laboral
Promedio		56.0	27.1	49.2
Intervalo de confianza del promedio (95%)	Límite inferior	54.9	26.5	48.6
	Límite superior	57.2	27.7	49.9
Mediana		57.0	28.0	50.0
Desviación estándar		11.3	6.1	6.5
Mínimo		6.0	1.0	18.0
Máximo		72.0	40.0	60.0

Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 4.2 se presenta las estadísticas descriptivas de los puntajes en Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional percibido por los colaboradores, así como los puntajes en desempeño laboral alcanzados. El puntaje promedio de liderazgo transformacional percibido por los colaboradores es 56 ± 11.3 , de liderazgo transaccional es 27.1 ± 6.1 y de desempeño laboral de los colaboradores es 49.2 ± 6.5 .

Figura 4.1. Histogramas de los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral de los Colaboradores



Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la figura 4.1 se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores otorgaron puntajes entre 40 y 70 en liderazgo transformacional, el histograma muestra una asimetría a la izquierda, es decir los datos se concentran en sus valores intermedios y altos; por otro lado, otorgaron puntajes entre 20 y 40 en liderazgo transaccional, el histograma muestra una posible simetría, es decir los datos se concentran en sus valores intermedios; y otorgaron puntajes entre 35 y 60 en desempeño laboral de los colaboradores, el histograma muestra una asimetría a la izquierda, es decir los datos se concentran en sus valores intermedios y altos. Los datos del liderazgo transformacional y del desempeño laboral de los colaboradores, por ser asimétricos, parecen no presentar distribución normal; los datos del liderazgo transaccional, por ser simétrico, parecen presentar distribución normal. Para determinar si los datos presentan o no distribución normal se realizará la prueba de Kolmogorov-Smirnov, los resultados permitirán determinar la prueba estadística para relacionar variables.

Tabla 4.3. Prueba de normalidad de los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral de los Colaboradores

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	p
Liderazgo Transformacional	0.098	385	0.000
Liderazgo Transaccional	0.086	385	0.000
Desempeño Laboral	0.088	385	0.000

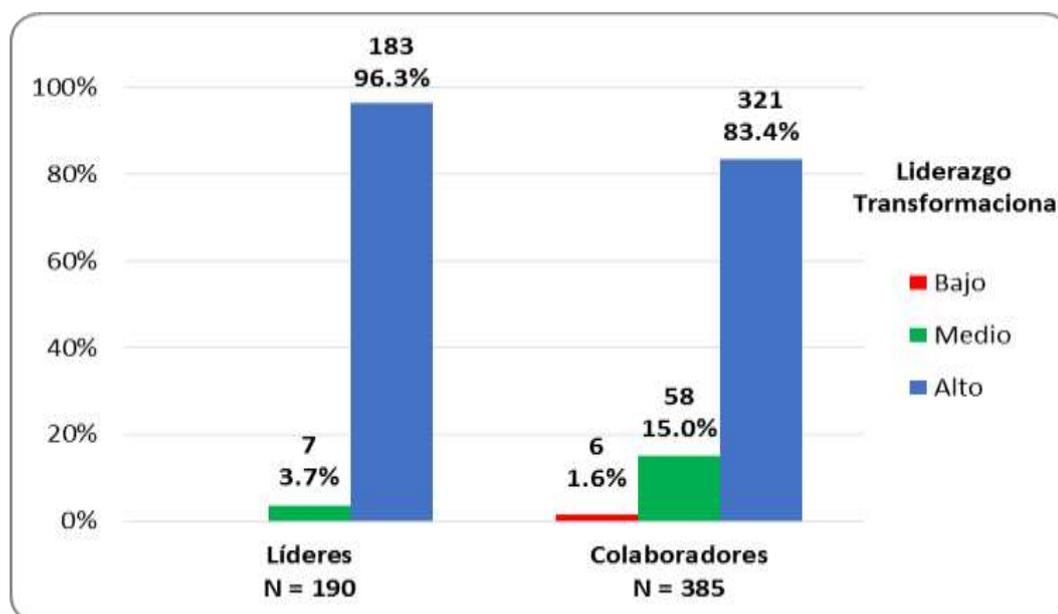
Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 4.3 se analizó si los puntajes en Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral de los colaboradores presentaron o no distribución normal, lo que permitió decidir la prueba estadística a utilizar para analizar la relación entre ellas.

Dado que para las tres (3) variables, el p valor es muy pequeño (inferior a 0.01), ninguna de las variables presenta distribución normal, por ello, para correlacionar dichas variables se realiza el análisis de correlación de Spearman.

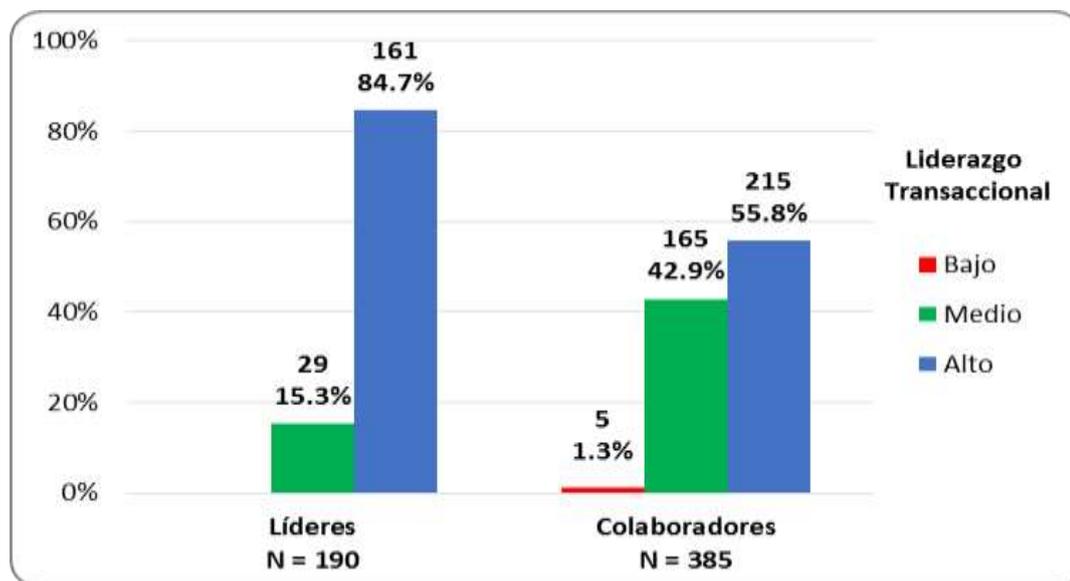
Figura 4.2. Liderazgo Transformacional según perspectiva de los Líderes y Colaboradores



Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.2 se presenta solo para comparar el nivel de liderazgo transformacional percibido por los 190 líderes y los 385 colaboradores. Se observa que el 96.3% de los líderes consideran que son transformacionales de nivel alto y el 3.7%, de nivel medio; mientras que el 83.4% de los colaboradores consideran que sus líderes son transformacionales de nivel alto, el 15% de nivel medio y el 1.6% de nivel bajo.

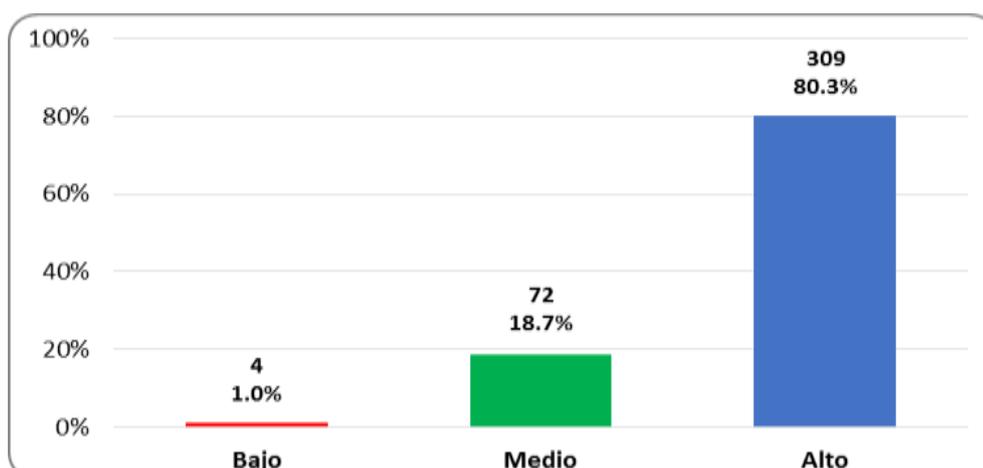
Figura 4.3. Liderazgo Transaccional según perspectiva de los Líderes y Colaboradores



Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.3 se presenta solo para comparar el nivel de liderazgo transaccional percibido por los 190 líderes y los 385 colaboradores. Se observa que el 84.7% de los líderes consideran que son transaccionales de nivel alto y el 15.3% de nivel bajo; mientras que el 55.8% de los colaboradores consideran que sus líderes son transaccionales de nivel alto, el 42.9% de nivel medio y el 1.3% de nivel bajo.

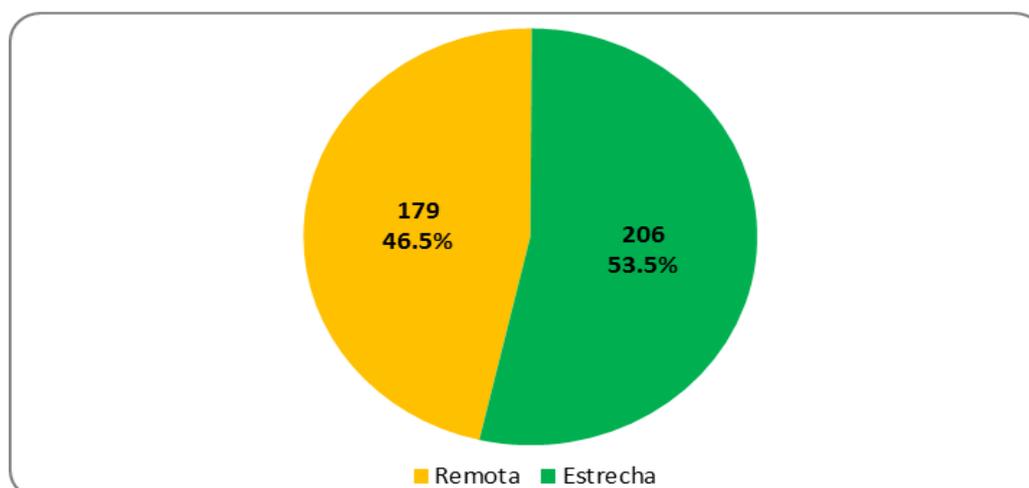
Figura 4.4. Desempeño Laboral de los Colaboradores



Fuente: Cuestionario de Desempeño Laboral aplicado a líderes de los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial. Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.4 describe el nivel de desempeño laboral de los 385 colaboradores, el cual fue medido por sus respectivos líderes. Se observa que el 1% de los colaboradores presentan desempeño laboral de nivel bajo, el 18.7% de nivel medio y el 80.3% de nivel alto.

Figura 4.5. Grado de Supervisión

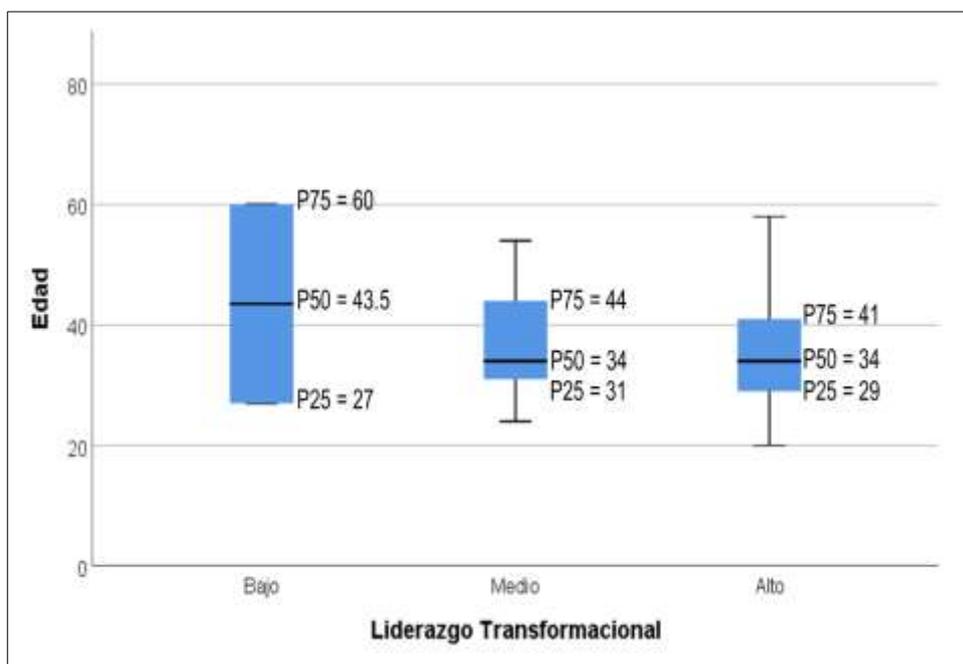


Fuente: Cuestionario Cercanía de Supervisión aplicado a los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial. Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.5 muestra el grado de supervisión que perciben los 385 colaboradores acerca de sus líderes. Se observa que el 46.5% de los colaboradores consideran que la

supervisión de sus líderes es remota pero el 53.5% consideran que la supervisión es estrecha.

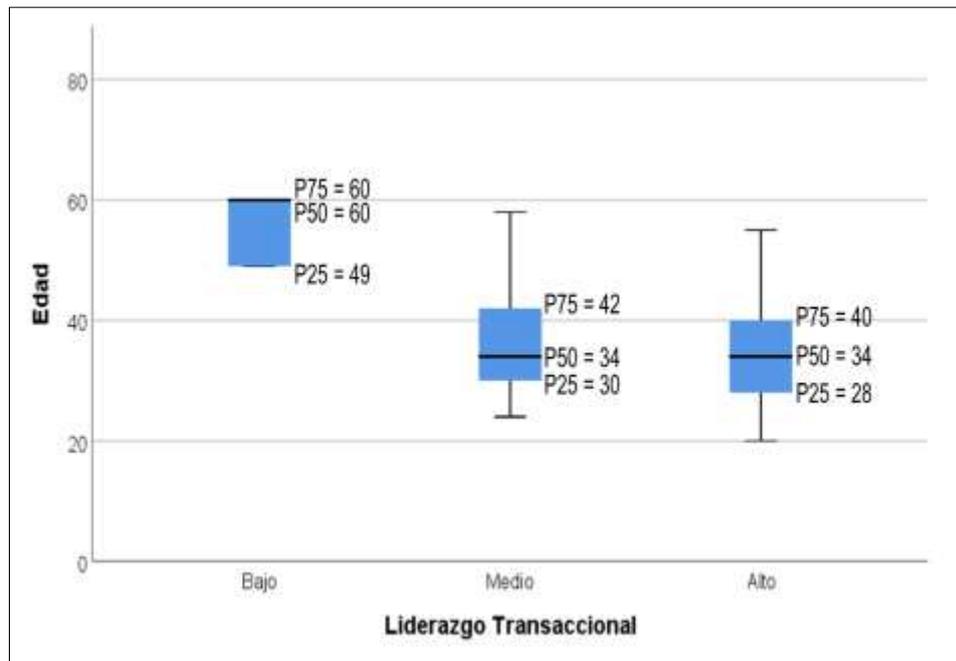
Figura 4.6. Diagrama de cajas de la Edad del colaborador y el Liderazgo Transformacional



Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.6 permite comparar gráficamente la edad de los colaboradores según el nivel de liderazgo transformacional percibido. Se observa que la edad de los colaboradores que perciben bajo liderazgo transformacional es mayor que la de aquellos que perciben liderazgo transformacional a nivel medio y alto. (Ver más detalle en el Anexo 3.1).

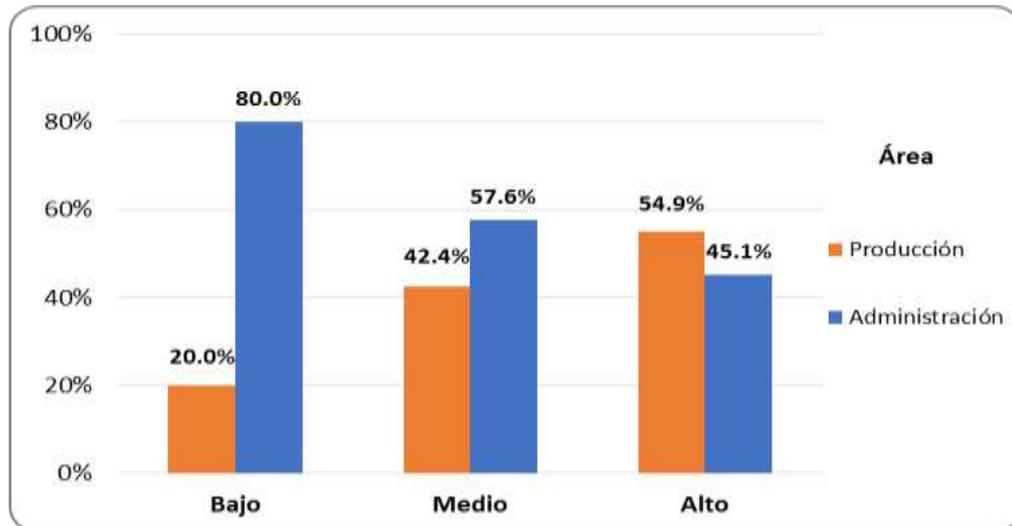
Figura 4.7. Diagrama de cajas de la Edad del colaborador y el Liderazgo Transaccional



Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.7 permite comparar gráficamente la edad de los colaboradores según el nivel de liderazgo transaccional percibido. Se observa que la edad de los colaboradores que perciben un nivel bajo liderazgo transaccional es mayor que la de aquellos que percibe niveles medio y alto de liderazgo transaccional. (Ver más detalle en el Anexo 3.2).

Figura 4.8. Diagrama de barras del Área de trabajo del colaborador y el Liderazgo Transformacional



Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

La figura 4.8 permite comparar gráficamente la proporción de colaboradores por área de trabajo entre los que percibieron liderazgo transformacional bajo, medio y alto. Se observa que la mayoría de los colaboradores que perciben un nivel bajo y medio de liderazgo transformacional son del área de administración, mientras que la mayoría de los que percibe un nivel alto de liderazgo transformacional son del área de producción. (Ver más detalle en el Anexo 3.1).

En la sección de Anexos se puede apreciar que las características de los colaboradores no presentaron diferencias significativas según el desempeño laboral de los colaboradores (Anexo 3.3) ni el grado de supervisión percibido (Anexo 3.4).

4.2. Resultados bivariados

En esta sección se evalúa la relación entre los estilos de liderazgo percibido por los 385 colaboradores y su desempeño laboral mediante la correlación de Spearman. Cabe señalar que en ese análisis aún no se incluye la variable moderadora Grado de supervisión.

Tabla 4.4. Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores

Estilos de Liderazgo	Desempeño Laboral de los Colaboradores						p*	Rho
	Bajo		Medio		Alto			
	N	%	N	%	N	%		
Liderazgo Transformacional								
Bajo	0	0.0	2	2.8	4	1.3	0.886	-0.007
Medio	1	25.0	9	12.5	48	15.5		
Alto	3	75.0	61	84.7	257	83.2		
Liderazgo Transaccional								
Bajo	0	0.0	2	2.8	3	1.0	0.594	0.027
Medio	3	75.0	30	41.7	132	42.7		
Alto	1	25.0	40	55.6	174	56.3		
Total	4	100	72	100	309	100		

* Análisis de correlación de Spearman, Rho: Coeficiente de correlación

Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 4.4 se realizó el análisis de correlación de Spearman para evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores, dado que estas no presentaron distribución normal. No se encuentra correlación significativa entre los estilos de liderazgo Transformacional ($p=0.886$) y Transaccional ($p=0.594$) con el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Tabla 4.5. Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores según el Grado de supervisión

Liderazgo Transformacional	Grado de Supervisión											
	Remota						Estrecha					
	Desempeño Laboral de los Colaboradores						Desempeño Laboral de los Colaboradores					
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	0	0.0	1	2.6	3	2.1	0	0.0	1	2.9	1	0.6
Medio	0	0.0	4	10.5	20	14.3	1	33.3	5	14.7	28	16.6
Alto	1	100.0	33	86.8	117	83.6	2	66.7	28	82.4	140	82.8
Total	1	100	38	100	140	100	3	100	34	100	169	100

Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 4.5 se presenta el nivel de liderazgo transformacional percibido por los colaboradores según su nivel de desempeño laboral y el grado de supervisión que percibe en sus líderes. Cabe señalar que esta es una tabla de triple entrada en la que solo se analiza descriptivamente (con porcentajes) el comportamiento de las 3 variables de interés.

Se observa que, entre los colaboradores con supervisión remota, el 86.8% de los que presentan desempeño laboral de nivel medio perciben un nivel alto de liderazgo transformacional y el 83.6% de los que presentan desempeño laboral de nivel alto también perciben un nivel alto de liderazgo transformacional. Por otro lado, entre los colaboradores con supervisión estrecha, el 82.4% de los que presentan desempeño laboral de nivel medio perciben un nivel alto de liderazgo transformacional y el 82.8% de los que presentan desempeño laboral a nivel alto también perciben un nivel alto liderazgo transformacional.

Tabla 4.6. Relación entre Liderazgo Transaccional y Desempeño Laboral de los Colaboradores según el Grado de supervisión

Liderazgo Transaccional	Grado de Supervisión											
	Remota						Estrecha					
	Desempeño Laboral de los Colaboradores						Desempeño Laboral de los Colaboradores					
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Bajo	0	0.0	1	2.6	2	1.4	0	0.0	1	2.9	1	0.6
Medio	1	100.0	17	44.7	54	38.6	2	66.7	13	38.2	78	46.2
Alto	0	0.0	20	52.6	84	60.0	1	33.3	20	58.8	90	53.3
Total	1	100	38	100	140	100	3	100	34	100	169	100

Fuente: Cuestionarios aplicados a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 4.6 se presenta el nivel de liderazgo transaccional percibido por los colaboradores según su nivel de desempeño laboral y el grado de supervisión que percibe en sus líderes. Cabe señalar que esta es una tabla de triple entrada en la que solo se analiza descriptivamente (con porcentajes) el comportamiento de las 3 variables de interés.

Se observa que, entre los colaboradores con supervisión remota, el 52.6% de los que presentan desempeño laboral a nivel medio, perciben un nivel alto de liderazgo transaccional y el 60% de los que presentan desempeño laboral a nivel alto también perciben un nivel alto de liderazgo transaccional. Por otro lado, entre los colaboradores con supervisión estrecha, el 58.8% de los que presentan desempeño laboral a nivel medio perciben un nivel alto de liderazgo transaccional y el 53.3% de los que presentan desempeño laboral a nivel alto también perciben un nivel alto de liderazgo transaccional.

4.3. Resultados multivariados

Tabla 4.7. Análisis de regresión logística para identificar relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño laboral.

Variables en la ecuación	B	Error estándar	Wald	gl	p	OR	95% C.I. para OR	
							Inferior	Superior
LTF Influencia Idealizada Atribuida	0.111	0.050	4.907	1	0.027	1.117	1.013	1.232
LTF Influencia Idealizada Conductual	-0.080	0.047	2.876	1	0.090	0.923	0.842	1.013
LTF Motivación Inspiracional	0.094	0.067	1.959	1	0.162	1.099	0.963	1.254
LTS Recompensa Contingente	-0.075	0.044	2.898	1	0.089	0.928	0.851	1.011
LTS Dirección por Excepción Activa	0.076	0.068	1.275	1	0.259	1.079	0.945	1.232
Constante	1.921	0.765	6.308	1	0.012	6.828		

LTF: Liderazgo transformacional, LTS: Liderazgo transaccional. El Desempeño laboral fue categorizado en 2 niveles: Alto y Medio/Bajo.
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 4.7, se encontró relación significativa entre la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral ($p=0.027$), se observa que a mayor puntaje de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional mejor desempeño laboral.

Tabla 4.8. Análisis de regresión logística para identificar relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño laboral cuando la supervisión es remota.

Variables en la ecuación	B	Error estándar	Wald	gl	p	OR	IC (95%) para OR	
							Inferior	Superior
Género del colaborador	0.402	0.430	0.875	1	0.350	1.495	0.644	3.472
Edad del colaborador	0.020	0.027	0.575	1	0.448	1.020	0.968	1.075
Área del colaborador	0.072	0.383	0.035	1	0.851	1.075	0.508	2.274
Antigüedad del colaborador	-0.003	0.046	0.004	1	0.953	0.997	0.912	1.091
Cargo del colaborador	-0.112	0.414	0.074	1	0.786	0.894	0.397	2.012
Cargo del líder	-0.089	0.837	0.011	1	0.915	0.914	0.177	4.721
LTF Influencia Idealizada Atribuida	0.068	0.069	0.971	1	0.324	1.070	0.935	1.226
LTF Influencia Idealizada Conductual	-0.151	0.072	4.418	1	0.036	0.860	0.747	0.990
LTF Motivación Inspiracional	0.115	0.105	1.196	1	0.274	1.122	0.913	1.380
LTS Recompensa Contingente	0.018	0.064	0.081	1	0.777	1.018	0.898	1.155
LTS Dirección por Excepción Activa	0.036	0.099	0.130	1	0.718	1.036	0.854	1.257
Constante	1.249	1.611	0.602	1	0.438	3.488		

LTF: Liderazgo transformacional, LTS: Liderazgo transaccional. El Desempeño laboral fue categorizado en 2 niveles: Alto y Medio/Bajo. El cargo del líder y colaborador fue categorizado en 2 niveles: Buena formación (Gerente, Jefe, Supervisor) y No buena formación (Asistente, Encargado, Controlador).
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 4.8, se encontró relación significativa entre la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral ($p=0.036$) cuando la supervisión es remota, se observa que a menor puntaje de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional mejor desempeño laboral.

Tabla 4.9. Análisis de regresión logística para identificar relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional y el desempeño laboral cuando la supervisión es estrecha

Variables en la ecuación	B	Error estándar	Wald	gl	p	OR	IC (95%) para OR	
							Inferior	Superior
Género del colaborador	-0.354	0.445	0.633	1	0.426	0.702	0.293	1.679
Edad del colaborador	-0.010	0.025	0.152	1	0.697	0.990	0.943	1.040
Área del colaborador	-0.755	0.406	3.459	1	0.063	0.470	0.212	1.041
Antigüedad del colaborador	0.055	0.054	1.059	1	0.303	1.057	0.951	1.174
Cargo del colaborador	-0.184	0.454	0.165	1	0.684	0.832	0.342	2.023
Cargo del líder	0.491	0.729	0.454	1	0.500	1.635	0.392	6.821
LTF Influencia Idealizada Atribuida	0.117	0.081	2.108	1	0.147	1.124	0.960	1.316
LTF Influencia Idealizada Conductual	-0.021	0.073	0.088	1	0.767	0.979	0.849	1.128
LTF Motivación Inspiracional	0.146	0.098	2.232	1	0.135	1.158	0.955	1.403
LTS Recompensa Contingente	-0.163	0.072	5.159	1	0.023	0.850	0.738	0.978
LTS Dirección por Excepción Activa	0.118	0.105	1.261	1	0.261	1.126	0.916	1.384
Constante	2.034	1.657	1.507	1	0.220	7.646		

LTF: Liderazgo transformacional, LTS: Liderazgo transaccional. El Desempeño laboral fue categorizado en 2 niveles: Alto y Medio/Bajo. El cargo del líder y colaborador fue categorizado en 2 niveles: Buena formación (Gerente, Jefe, Supervisor) y No buena formación (Asistente, Encargado, Controlador).
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 4.9, se encontró relación significativa entre la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral ($p=0.023$) cuando la supervisión es estrecha, se observa que a menor puntaje de la recompensa contingente del liderazgo transaccional mejor desempeño laboral.

4.4. Pruebas de hipótesis

En esta sección se comprobarán las hipótesis planteadas en el estudio y se responderán a los objetivos de la investigación.

Prueba de hipótesis general

Hipótesis nula (H₀): El grado de supervisión no influye en la relación entre los estilos del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Hipótesis del investigador (H₁): El grado de supervisión influye significativamente en la relación entre los estilos del liderazgo transformacional y transaccional en el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Esta hipótesis se responde a partir de las siguientes hipótesis específicas:

Prueba de hipótesis específica 1

1. Planteamiento de hipótesis

H₀: El grado de supervisión no influye en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H₁: El grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores fue la prueba Chi cuadrado de Mantel-Haenszel.

Tabla 4.10. Pruebas de independencia condicional del grado de supervisión en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores

Prueba Estadística	Chi cuadrado	Gl	p
Mantel-Haenszel	0.025	1	0.873

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H_0 si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.10 se observa que el valor $p=0.873 > 0.05$, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión no influye en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Prueba de hipótesis específica 2

1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : El grado de supervisión no influye en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H_1 : El grado de supervisión influye significativamente en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores es la prueba Chi cuadrado de Mantel-Haenszel.

Tabla 4.11. Pruebas de independencia condicional del grado de supervisión en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores

Prueba Estadística	Chi cuadrado	Df	p
Mantel-Haenszel	2.634	1	0.105

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H_0 si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.11 se observa que el valor $p=0.105 > 0.05$, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión no influye en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Prueba de hipótesis específica 3

1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : El grado de supervisión no influye en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H_1 : El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral es el análisis de regresión logística.

Tabla 4.12. Análisis de regresión logística para identificar relación entre la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral según el grado de supervisión

Variable	Remota		Estrecha	
	OR (IC 95%)	p	OR (IC 95%)	P
LTF Influencia Idealizada Atribuida	1.089 (0.954 - 1.242)	0.206	1.143 (0.982 - 1.331)	0.085

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H_0 si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.12 se observa que el valor $p > 0.05$ cuando la supervisión es remota o estrecha, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión no influye en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Prueba de hipótesis específica 4

1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : El grado de supervisión no influye en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H_1 : El grado de supervisión influye significativamente en la relación influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral es el análisis de regresión logística.

Tabla 4.13. Análisis de regresión logística para identificar relación entre la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral según el grado de supervisión

Variable	Remota		Estrecha	
	OR (IC 95%)	p	OR (IC 95%)	P
LTF Influencia Idealizada Conductual	0.859 (0.749 - 0.986)	0.031	0.985 (0.864 - 1.123)	0.821

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.
Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H_0 si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.13 se observa que un valor $p=0.031 < 0.05$ cuando la supervisión es remota, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_i). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión influye negativamente en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Prueba de hipótesis específica 5

1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : El grado de supervisión no influye en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H_1 : El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral es el análisis de regresión logística.

Tabla 4.14. Análisis de regresión logística para identificar relación entre la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral según el grado de supervisión

Variable	Remota		Estrecha	
	OR (IC 95%)	p	OR (IC 95%)	P
LTF Motivación Inspiracional	1.113 (0.912 - 1.359)	0.292	1.109 (0.926 - 1.328)	0.262

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H_0 si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.14 se observa que el valor $p > 0.05$ cuando la supervisión es remota o estrecha, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H_0). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión no influye en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Prueba de hipótesis específica 6

1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : El grado de supervisión no influye en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H_1 : El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral es el análisis de regresión logística.

Tabla 4.15. Análisis de regresión logística para identificar relación entre la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral según el grado de supervisión

Variable	Remota		Estrecha	
	OR (IC 95%)	p	OR (IC 95%)	P
LTS Recompensa Contingente	1.005 (0.890 - 1.136)	0.932	0.858 (0.754 - 0.976)	0.020

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H_0 si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.15 se observa un valor $p=0.020 < 0.05$ cuando la supervisión es estrecha, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_i). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión influye negativamente en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

Prueba de hipótesis específica 7

1. Planteamiento de hipótesis

H_0 : El grado de supervisión no influye en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

H₁: El grado de supervisión influye significativamente en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

2. Nivel de significancia

El nivel de significancia será el valor convencional de 5% ($\alpha=0.05$).

3. Cálculo del estadístico de prueba

La prueba estadística usada para medir la influencia del grado de supervisión en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral es el análisis de regresión logística.

Tabla 4.16. Análisis de regresión logística para identificar relación entre la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral según el grado de supervisión

Variable	Remota		Estrecha	
	OR (IC 95%)	p	OR (IC 95%)	P
LTS Dirección por Excepción Activa	1.023 (0.849 - 1.234)	0.809	1.144 (0.941 - 1.392)	0.177

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis (6) empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4. Regla de decisión

Rechazamos H₀ si el p valor es inferior a la significancia planteada.

5. Toma de decisión

En la tabla 4.16 se observa que el valor $p > 0.05$ cuando la supervisión es remota o estrecha, entonces no se rechaza la hipótesis nula (H₀). Es decir, con un máximo error del 5%, podemos afirmar que el grado de supervisión no influye en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores en empresas del sector agroindustrial.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

De las seis (6) empresas agroindustriales donde se levantaron los datos, el liderazgo transformacional y transaccional autoevaluado por el propio líder es similar a lo percibido por el colaborador a su cargo. En general, la mayoría de líderes presenta altos niveles de liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional en la mayoría de ellos es de nivel medio.

Al analizar la influencia del estilo de liderazgo transformacional y el desempeño laboral no se observa una correlación significativa ($p = 0.89$; $r = -0.007$). No se puede identificar una influencia significativa entre este tipo de liderazgo y desempeño laboral, en este aspecto es necesario considerar que de forma global el desempeño laboral es de nivel alto en el 80.3% de ellos y el liderazgo transformacional percibido presenta nivel alto en el 83.4%, por lo que los resultados principalmente se encuentran agrupados en esta categoría.

De acuerdo a la investigación de Yukl (1999), se identifica debilidades en la teoría del liderazgo transformacional, dicha teoría no explica claramente las variables que influyen positivamente entre el liderazgo transformacional y los resultados laborales positivos; ya que no describe de lo que el líder realmente dice o hace para influir en los procesos cognitivos o el comportamiento de los subordinados. La posibilidad de que el liderazgo transformacional tenga resultados negativos debe investigarse con métodos de investigación diseñados para detectar tales efectos.

Este resultado es consistente con los investigadores que aluden que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño, es solamente parcial o indirecto, conforme Bacha (2014), el liderazgo transformacional está parcialmente relacionado con una dimensión del desempeño laboral, la cual es el desempeño de tareas.

El liderazgo transaccional no se correlaciona de forma significativa con el desempeño laboral ($p = 0.594$; $r = 0.027$). No se puede identificar una influencia significativa entre este tipo de liderazgo y desempeño laboral, esto puede ocurrir porque el desempeño de la mayoría de los colaboradores es alto, en menor frecuencia se puede encontrar un desempeño a nivel medio y solo el 1% presenta bajo desempeño laboral.

Lazear et al (2015) nos dice que un jefe muy bueno aumenta la producción del equipo supervisado y es casi tanto como agregar un miembro más al equipo. Al parecer, la mayoría de los líderes de estas empresas agroindustriales realizan una buena labor ya que el desempeño laboral de los colaboradores es alto.

Este resultado es consistente con Awamleh, Evans & Mahate (2005) quienes han contradicho las recomendaciones de estudios previos y revelan que no existe una relación significativa entre liderazgo transaccional y el desempeño de los empleados. Shahhosseini et al. (2013) también indicó que no existe una relación significativa entre el liderazgo transaccional y el desempeño laboral. Dicho estudio, establece que, los líderes transaccionales, utilizan las recompensas como su arma más importante, ello puede motivar a lograr un objetivo específico; sin embargo, este método funciona en cierta medida con individuos que tienen ciertas necesidades que deben cumplirse, una vez satisfechas estas necesidades básicas, los líderes deberán mejorar o mantener el desempeño, para ello será necesario proporcionar otros medios de motivación.

Investigaciones realizadas como por Aryee et al (2012) refieren que el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño de las tareas en colaboradores del sector de telecomunicaciones, explican que el liderazgo transformacional logra incrementar el compromiso de los colaboradores, y es por el sentido de la importancia del trabajo y la responsabilidad experimentada que influyen de forma positiva sobre el desempeño de la tarea.

Fernet et al (2015) en su investigación de la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo de los colaboradores refieren que la forma como el líder impacta sobre el trabajo óptimo de los trabajadores está en relación a su capacidad de actuar de forma activa y proactiva; sin embargo, se debe tener en cuenta que aquella investigación corresponde a un contexto hospitalario donde los procesos de atención al paciente son diferentes a los de producción de un empresa agroindustrial e incluso los colaboradores tienen educación superior técnica o universitaria distinta a la realidad del sector agroindustrial.

El estudio de Buil et al (2018) refiere que el liderazgo transformacional predice de forma directamente proporcional el desempeño laboral en colaboradores de empresas

hoteleras y refiere que una variable importante que influye en el desempeño, es el compromiso laboral de los colaboradores.

Masa'deh et al (2016) identificaron que tanto el liderazgo transformacional y transaccional impactan significativamente sobre el desempeño laboral; además encuentra que el liderazgo transaccional influye de forma positiva en el intercambio de conocimientos entre los colaboradores a diferencia del transformacional, ello ocurre porque el liderazgo transaccional establece premios para compartir objetivos y es válido si se traza como meta premios al compartir conocimientos.

Se analizó como modera el grado de supervisión del líder en la relación de cada estilo de liderazgo y el desempeño laboral. En el caso del liderazgo transformacional, el grado de supervisión del líder ya sea estrecha o remota no afecta el desempeño laboral de los colaboradores.

Se pudo observar que los colaboradores con desempeño laboral de nivel bajo, medio y alto percibieron alto nivel de liderazgo transformacional, cuando la supervisión es remota. Al compararlo con la supervisión estrecha, se observa también el mismo comportamiento, es decir, que los colaboradores con bajo, medio y alto nivel de desempeño laboral perciben frecuentemente un nivel alto de liderazgo transformacional.

En el liderazgo transaccional, la supervisión remota o estrecha no afecta o modifica la relación entre este tipo de liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores, ya que en este grupo el liderazgo transaccional principalmente es de nivel medio, se observa que, frente a un grado de supervisión remota, los colaboradores con desempeño laboral de nivel medio y alto perciben frecuentemente un nivel alto de liderazgo transaccional. De la misma forma se observa que cuando la supervisión es estrecha, los colaboradores con nivel medio y alto de desempeño perciben en mayor frecuencia nivel alto de frente a un liderazgo transaccional.

En relación a ello la investigación de Cuadra y Veloso (2010) encontraron que la supervisión estrecha del líder aumenta el grado de correlación entre el liderazgo y la satisfacción y motivación de los colaboradores; a diferencia de la supervisión remota o

lejana que reduce el grado de correlación entre el liderazgo y la satisfacción y motivación de los colaboradores, estas dos últimas variables asociadas al mejor desempeño del colaborador.

En el estudio multivariado, al analizar la influencia de la supervisión sobre la relación entre los componentes del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores se encontró que, frente a una supervisión remota, de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional se relaciona significativamente y de forma inversa con el desempeño laboral del colaborador ($\beta=-0.151$; $p=0.036$). Este componente del liderazgo está relacionado con la motivación y entusiasmo del líder hacia el cumplimiento de metas por los colaboradores, es así que cuando la supervisión es lejana estos aspectos del líder afecta negativamente sobre el desempeño laboral y por el contrario cuando la supervisión es remota no se observa una influencia negativa de este componente del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral.

Por otro lado, se analizó la influencia de la supervisión sobre la relación entre los componentes del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores. Se encontró que, frente a una supervisión estrecha, la recompensa contingente del liderazgo transaccional se relaciona significativamente y de forma inversa con el desempeño laboral del colaborador ($\beta=-0.163$; $p=0.023$). Este componente del liderazgo está relacionado principalmente con la identificación y búsqueda de las fallas y fracasos de los colaboradores; es así que cuando la supervisión es estrecha estos aspectos del líder afecta negativamente sobre el desempeño laboral y cuando la supervisión es remota no se observa una influencia negativa de este componente del liderazgo transaccional sobre el desempeño laboral.

Chi et al (2018) refieren que la supervisión abusiva se relaciona con el sabotaje del servicio brindado por los colaboradores en un sector que brinda servicios de telefonía, finanzas y educación. Datos similares menciona Khan et al (2016) donde la supervisión abusiva puede poner en peligro el desempeño de la organización, ya que principalmente esto ocurría en colaboradores con alto desempeño y en ellos se observa que la supervisión abusiva logra incrementar su rendimiento a diferencia de otros colaboradores.

La supervisión al colaborador es necesario, puesto que al estar pendiente de ellos los hacen sentir que su trabajo es importante, pero esta no puede ser excesiva para evitar generarles estrés y mermar la productividad del grupo. La supervisión de sus líderes, también les permite aprender de sus errores y a conocer la forma de trabajo de su supervisor para el involucramiento de ambas partes; tampoco debe ser muy estrecha para darles cierta libertad en ejercer sus actividades de forma independiente y no se convierta en un distractor.

En general, la muestra empleada en el estudio es grande, 385 colaboradores. Sin embargo, se debe considerar que el muestreo fue no probabilístico por ello, los resultados hallados en la investigación son verdaderos solo para la muestra analizada pero no se podría realizar una inferencia de los datos hacia todo el sector agroindustrial.

Entre las limitaciones sobre los instrumentos aplicados en la investigación, el liderazgo transformacional y transaccional ha sido evaluado a nivel de competencias y no de resultados. No se ha encontrado investigaciones enfocados en el sector agroindustrial que analicen los estilos de liderazgo; sin embargo, dichos instrumentos han sido ampliamente utilizados y validados en diferentes contextos y sectores económicos. La presente investigación refuerza que son instrumentos aplicables para medir las variables liderazgo y se ha demostrado una vez más su confiabilidad.

Para medir la variable desempeño laboral del colaborador se ha creado un instrumento según bases teóricas de autores como Koopmans et al. (2011), Ramawickrama y PushpaKumari (2017), entre otros. No se ha utilizado un instrumento validado puesto que no estaba disponible en la literatura actualizada; además Bostwick y Kyte (2005) citado en Hernández et al (2014) refiere que la función del instrumento es medir las variables en la hipótesis y para que esta medición sea eficaz debe estar correspondida con la realidad empírica, es decir el contexto real donde se analiza la variable, para el estudio en el sector agroindustrial; además debe tener una correspondencia teórica. Aunque no existe una medición perfecta de una variable, el propósito es acercarse lo más posible a su representación fiel de la variable.

Por ello, se vio en la necesidad de crear un instrumento que satisfaga, las características de trabajo de los colaboradores en el sector agroindustrial y este fue

evaluado su validez mediante 9 expertos en Psicología del comportamiento y su confiabilidad en toda la muestra estudiada, arrojando un alto índice de confiabilidad. La construcción del instrumento ha sido enfocada en las competencias de los colaboradores y no en otros componentes del desempeño como la productividad, esfuerzo, conocimientos. En este sentido, se podría proponer la inclusión de otros componentes en la evaluación del desempeño del colaborador para lograr una evaluación más integral del personal.

Según Masa'deh, Obeidat y Tarhin (2016), sustenta que otra limitación puede estar relacionada con la utilización de la técnica cuantitativa como el principal método de recopilación de datos, ya que los cuestionarios, pueden crear un sesgo de respuesta. En ese sentido, se debe utilizar técnicas cualitativas para obtener datos que analicen la problemática a mayor profundidad.

Por otro lado, se menciona algunas limitaciones en la recolección de los datos, poca disponibilidad de los líderes para realizar los cuestionarios, puesto que debido a las responsabilidades que hacen frente en el día a día no disponen de tiempo; sin embargo, en el levantamiento de datos de los colaboradores, se tuvo buena aceptación y disponibilidad de realizar las encuestas, debido a la necesidad de identificar a los colaboradores por líder a cargo, es posible que no hayan sido totalmente sinceros en la calificación de sus líderes por temor a que se comparta la información recolectada con sus superiores.

Se encontró problemas de validez en el instrumento que mide el liderazgo transformacional, por lo que se debe tomar con mucha precaución los resultados obtenidos en la presente investigación, ya que las mediciones no han salido válidas; a pesar que el instrumento del MLQ se encuentra validado en industrias de servicio. Se puede inferir que las personas hayan llenado incorrectamente los cuestionarios, debido a una falta de comprensión de las preguntas o no tomaron en serio la relevancia del estudio o no se encontraron motivados o el factor tiempo debido a que debían continuar con sus funciones y/o tareas encomendadas. Otro aspecto a inferir es el perfil de los líderes, no necesariamente tienen una formación profesional o competencias y/o habilidades para influir en un grupo de personas, sino más bien son líderes empíricos producto de la naturaleza del sector.

Finalmente, se puede inferir que el contexto cultural y socioeconómico en donde se estudiaron estas teorías difiere del contexto latinoamericano, y más aún de la realidad peruana y del sector agroindustrial.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El grado de supervisión es una variable moderadora de la relación entre la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y en el desempeño laboral; así también es una variable moderadora entre la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de empresas privadas del sector agroindustrial.
- El grado de supervisión no influye significativamente en la relación del liderazgo transformacional y el desempeño del colaborador. Sin embargo, existe una posible relación directa entre las variables cuando la supervisión es estrecha, dado que, el desempeño mejoraba cuando el liderazgo transformacional también lo hacía, pero solo hasta aproximadamente los niveles medios de este tipo de liderazgo.
- El grado de supervisión no influye significativamente en la relación del liderazgo transaccional y el desempeño del colaborador. Sin embargo, existe una posible relación directa entre las variables dado que, cuando el liderazgo transaccional incrementa hasta sus niveles medios, el desempeño laboral también incrementa levemente, y una posible relación inversa, cuando el liderazgo transaccional incrementa sus niveles medios hasta los altos, el desempeño laboral disminuye.
- El grado de supervisión no influye en la relación de la influencia idealizada atribuida del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial.
- El grado de supervisión influye de forma inversa en la relación de la influencia idealizada conductual del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial.
- El grado de supervisión no influye en la relación de la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los colaboradores de empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial.

- El grado de supervisión influye de forma inversa en la relación de la recompensa contingente del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial.
- El grado de supervisión no influye en la relación de la dirección por excepción activa del liderazgo transaccional y el desempeño laboral de los colaboradores de empresas privadas pertenecientes al sector agroindustrial.

5.2. Recomendaciones

- Realizar futuras investigaciones en este sector agroindustrial, sobre cómo otras variables relacionadas al trabajo o a los colaboradores puedan modificar positivamente o perjudicar el desempeño laboral, así como impactar en la relación del liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores.
- Con base en los resultados analizados y considerando además que los estudios sobre el rol de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en empresas peruanas del sector agroindustrial son escasos, y que los contextos cuyo desarrollo cultural y socioeconómico en donde se plantearon y estudiaron estas teorías difieren del contexto latinoamericano, se pueda plantear un estudio donde se permita identificar que dimensiones de liderazgo se manifiestan en los líderes de dichas empresas del sector agroindustrial en el contexto peruano.
- Formular proyectos evaluando el desempeño laboral a través de otros indicadores como la eficiencia y productividad, las cuales son variables decisorias en la práctica para la evaluación del desempeño organizacional.
- Considerar que una sola investigación no es suficiente para afirmar que el grado de supervisión remota o lejana, afecta a la relación entre los componentes del liderazgo transformacional y transaccional con el desempeño laboral de los colaboradores, por ello, es recomendable analizar en otras realidades agroindustriales de un solo tipo de productos o región del país y evaluar la influencia de otras variables modificadoras del desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Alonso, F., Saboya, P., Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Alvesson, J., Einola K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.04.001
- América Económica (2019). Agroexportaciones de Perú repuntan en los primeros dos meses de 2019 y alcanzan los US\$ 1.300M. Recuperado de: <https://www.americaeconomica.com/>
- Andersen, J. (2016). An old man and the “sea of leadership”. *Journal of Leadership Studies*. 9(4), 71–81.
- Antonakis, J., Avolio, B., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*. 261–295.
- Antonini, D., Jiménez, M., Aparecido, S. & Joao, R. (2017). La influencia de los escalafones superiores en el retorno sobre el activo de las empresas del sector de consumo no cíclico. *Ad-minister*, (31), 59-74. Recuperado de: <http://bit.ly/2o8VyVL>
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis*. (328p.). Esan ediciones.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. (447p.). Esan ediciones.
- Arteaga, E. (2017). *Dos pilares de pilares de nuestra economía*. *Diario Gestión.p1*. Recuperado: <https://gestion.pe/suplemento/comercial/mineria-agroindustria/dos-pilares-nuestra-economia-1002739>.
- Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q., Hartnell, C. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25, 1-25.
- Avolio, B., Bass, B., Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.
- Aycan, Z., Shyns, B., Sun, J., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes. *International Journal of Business Studies*, 44, 962–969.
- Babin, B., & Boles, J. (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77–91.
- Bass, B. (1996). *A transformational leadership*. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-72.
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bezuijen, X., Van, P., Van, K., Thierry, H. (2009). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors. *Journal of Management*, 35, 5: 1248–1267.
- Bhal, K., Ansari, M. (2007), "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice", *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 20–35.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67, 1622–1629.
- Boehm, S., Dwertmann, D., Bruch, H., Shamir, B. (2014). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26,2:156-171
- Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Borman, W., & Brush, D. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6(1), 1-21.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.
- Buil, I; Martínez, E; Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management* 1-12
- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. En Schmitt, N. & Borman, W. (eds.) *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA. Jossey-Bas
- Campbell, J., McHenry, J., & Wise, L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333.
- Caillier, J. (2014). Toward a Better Understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management* 43, 2: 218-239.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18,1: 35–48.
- Cheng, B., Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Farh, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 89–117.
- Chi, N; Chen, Y; Huang, T; y Chen, S. (2018). Trickle-Down effects of positive and negative supervisor behaviors on service Performance: The Roles of Employee

- Emotional Labor and Perceived Supervisor Power. *Human performance*. 31, 1: 55-75
- Chou, L. F., Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005, December). The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Clarke, S. (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49.
- Collins, M. H., Hair, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 21–41.
- Cuadra, A., Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Dalal, R., Bhawe, D., & Fiset, J. (2014). Within-person variability in job performance: a theoretical review and research agenda. *Journal of Management*, 40(5), 1396–1436
- Deichmann, D., Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. 204–219.
- Dubinsky, A., Yammarino, F., Jolson, F. (1995). An examination of linkages between personal, characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 9(3).
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271–305.
- Eisenbeiß, S., Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24, 54–68.
- Elbaz, A. M. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, 63, 67–76.
- Eliyana, A. & Ma'arif, M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economic*, 25(3), 144-150.
- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*, Elsevier España, S.L.U, 32, 137–145.
- Fahr, J., Cheng, B. (2000). *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. Management and organizations in the Chinese context*. 84–127. London, England: Macmillan.
- Farmer, S. M., & Aguinis, H. (2005). Accounting for subordinate perceptions of supervisory power: An identitydependence model. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1069–1083.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-74.
- Fernet, C; Trépanier, S; Austin, S; Gagné, M; Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: on the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress* 29, 1: 1-31
- Fred O. Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang, John J. Lawler. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human resource development quarterly*, 16(2).

- Gestión (17 de mayo, 2017). Minería y Agroindustria. Dos pilares de nuestra economía. Recuperado desde: <https://gestion.pe/suplemento/comercial/mineria-agroindustria/dos-pilares-nuestra-economia-1002739>
- Gilbert, S., Horsman, P., y Kelloway, K. (2016). The Motivation for Transformational Leadership Scale: An Examination of the Factor Structure and Initial Tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327–347.
- Gumusluoglu, L; Karakitapoglu, Z; Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research* 66: 2269-2278
- Hambrick, D., Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of management review*, 9(2), 193-206. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/258434>
- Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016) Creative and innovative performance: a metaanalysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5-6.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: characteristics and criticisms', *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
- He, P. (2012). Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 119-138.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (1998). *Administración*. (530 p.) (7a ed) México, D.F.: International Thomson Editores.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (600 p.) (6a ed) México, D.F.: McGraw Hill.
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to: Effective Relationships*. Free Press.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237–267.
- Howell, J., Avolio, B. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902.
- Hunt, S. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- James G.S. Clawson, (2008), Leadership as managing energy, *International Journal of Organizational Analysis*, 16(3), 174–181.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Johnson, S. (2019). Authentic Leadership Theory and Practical Application for Nuclear Medicine. *J of Nuclear Medicine Technology*. doi:10.2967/jnmt.118.222851
- Judge, T., & Piccolo, F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader–Member Exchange and Relational Identification. (13p).

- Khalil, A., Hossein, M., Binti, I. (2012). The Use of the Multifactor Leadership Questionnaire and Communication Satisfaction Questionnaire in Palestine: A Research Note. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2 (11).
- Khan, A; Moss, Sh; Quratulain, S; y Hameed, I. (2016). When and How subordinate performance leads to abusive supervision: a social dominance perspective. *Journal of Management XX*, X: 1-26.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14 (3), 397–417.
- Klehe, U., & Anderson, N. (2007). Working hard and working smart: motivation and ability during typical and maximum performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 978-992.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet Henrica, C. & van der Beek, A. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review*, 53(8), 856-866.
- Liaw, Y., Chi, N., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477–492.
- Lievens, F., & Patterson, F. (2011). The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced-level high-stakes selection. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 927–940
- López, E. (1998). Un intento de validación convergente al MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 211-216.
- Louffat, E. (2015). Introducción. En *Administración: Fundamentos del proceso administrativo* (pp.xvi-xix) (340p.) (4a ed). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mangos, P., Steele-Johnson, D., LaHuis D & White III, E. (2007). A Multiple-Task Measurement Framework for Assessing Maximum-Typical Performance. *Human Performance*. 20, 241-258.
- Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mawritz, M., Mayer, D., Hoobler, J., Wayne, S., & Marinova, S. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65, 325–357.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española, *Journal of Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Motowildo, S., Borman, W., Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10 (2), 71-73.
- Nemanich, L., Keller, R. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 49–68.
- Niu, C., Wang, A., & Cheng, B. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 32–39.

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 22-43.
- Pasadas, M., Peregrina, A., Prieto, C., Moreno, V. (2015). *Reidocrea*, 4, 112-116.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., Delgado, M., Rodríguez, J. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: Un estudio de su influencia en las pequeñas empresas. *Ingeniare*, 12 (2), 159-166.
- Pellegrini, E., Scandura, T. (2008). Paternalistic Leadership: A Review. *Journal of Management*, 34, 566–593.
- Perilla, L., Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*.1–14.
- Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623
- Pitesa, M., & Thau, S. 2013. Masters of the universe: How power and accountability influence self-serving decisions under moral hazard. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 550-558.
- Ployhart, R., & Hale, D. (2014). The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 145–172
- Pradhan, R., & Jena, L. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Purvanova, R; Bono, J; Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance* 19, 1: 1-22
- Ramawickrama, J., & PushpaKumari, M. D. (2017). A Synthesis towards the Construct of Job Performance, *Journal International Business Research*, 10(10), 66-81.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición - Pearson- México, (712p).
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile, *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129-144.
- Rotundo, M., & Sackett, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rubin, R., Munz, D., Bommer, W. (2005) Leading from Within: effects of Emotional Recognition and Personality on transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 845 – 858.
- Santos, A., Neto, M. & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1352-1370.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo, (20), 127-144.
- Sosik, J., Potosky, D., Jung, D. (2010). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211–232.
- Spiegel M, Stephens L. (2009). *Estadística*. 4a. Ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Stewart, G., & Nandkeolyar, A. (2007). Exploring how constraints created by other people influence intraindividual variation in objective performance measures. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1149-1158.
- Stokes, C., Schneider, T., & Lyons, J. (2010). Adaptive performance: a criterion problem. *Team Performance Management*, 16(3/4), 212-230.
- Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734-744.
- Triola M. (2018). Estadística. 12a. Ed. México: Pearson.
- Tse, H., & Chiu, W. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 28(4), 2827-2835.
- Turner, J., Muller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a success factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 49-61
- Unler, E., Kilic, B. (2019). Paternalistic Leadership and Employee Organizational Attitudes: The Role of Positive/Negative Affectivity. 1-14.
- Vecchio, R; Justin, J y Pearce, C. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 71-82
- Vera, C., & Gouveia, R. (2015). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance, *Journal Springer Science+Business Media*. (11p).
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walumbwa, F; Avolio, B; y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61: 793-825.
- Walumbwa, F., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64 (3), 739-770.
- Walumbwa, F; y Hartnell, Ch. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 153-172.
- Wallace, E., de Chernatony, L., Buil, I. (2013). Building bank brands: how leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66 (2), 165-171.
- Westerlaken, K., & Woods, P. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model Personality and Individual Differences, 54, 41-46.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2). 285-305.
- Yu, K; Lin, W; Wang, L; Ma, J; Wei, W; Wang, H; et al. (2016). The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision-job performance relationship. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 89: 28-45.

ANEXOS

1. Instrumento de recolección a. Cuestionario de liderazgo dirigido al líder

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO - AUTOEVALUACIÓN (AL)

© 2000 B. Bass & B. Avolio

El cuestionario que presentamos a continuación, busca identificar su estilo de liderazgo tal como es percibida por usted. Los resultados son estrictamente confidenciales. Este cuestionario tiene como fin, realizar una investigación académica (TESIS) para obtener el grado de maestro en Organización y Dirección de Personas en la Universidad ESAN.

INFORMACIÓN GENERAL:
Te agradeceremos marcar (X) en la opción que corresponda:

<p style="text-align: center;">GÉNERO</p> <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	<p style="text-align: center;">ÁREA</p> <input type="radio"/> Producción <input type="radio"/> Administración	<p style="text-align: center;">MÍ CARGO</p> <input type="radio"/> Gerente <input type="radio"/> Jefe <input type="radio"/> Supervisor <input type="radio"/> Asistente <input type="radio"/> Otro _____
<p style="text-align: center;">EDAD</p> 	<p style="text-align: center;">ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (AÑOS)</p> 	

INSTRUCCIONES:
Por favor responda y marque (X) a todas las afirmaciones. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a usted. La palabra "demás" puede referirse a sus pares, clientes, supervisores, subordinados, o todos ellos. Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

PREGUNTAS:

1 Ayudo a los demás siempre que se esfuerzan.	0 1 2 3 4
2 Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiadas.	0 1 2 3 4
3 Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4 Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5 Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6 Expreso mis valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
7 Estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8 Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
9 Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
10 Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 1 2 3 4
11 Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12 Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
13 Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14 Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15 Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16 Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0 1 2 3 4
17 Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18 Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0 1 2 3 4
19 Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0 1 2 3 4
20 Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
21 Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
22 Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

23	Tomó en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Me muestro confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construyo una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Suele costarme tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0	1	2	3	4
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4

¡Muchas Gracias!

b. Cuestionarios de liderazgo, desempeño laboral y grado de supervisión

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO - EVALUACIÓN AL LÍDER (LL)

© 2008 B. Bass & B. Avolio

El cuestionario que presentamos a continuación, busca identificar el estilo de liderazgo tal como es percibida por usted. Los resultados son estrictamente confidenciales. Este cuestionario tiene como finalidad, realizar una investigación académica (TESIS) para obtener el grado de maestro en Organización y Dirección de Personas en la Universidad ESAN.

INFORMACIÓN GENERAL:
Te agradeceremos marcar (X) en la opción que corresponda.

<p style="text-align: center;">GÉNERO</p> <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	<p style="text-align: center;">ÁREA</p> <input type="radio"/> Producción <input type="radio"/> Administración	<p style="text-align: center;">MI CARGO</p> <input type="radio"/> Jefe <input type="radio"/> Supervisor <input type="radio"/> Asistente <input type="radio"/> Otro _____	<p style="text-align: center;">CARGO DE MI LÍDER</p> <input type="radio"/> Gerente <input type="radio"/> Jefe <input type="radio"/> Supervisor <input type="radio"/> Asistente <input type="radio"/> Otro _____
<p style="text-align: center;">EDAD</p> <hr/>	<p style="text-align: center;">ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (AÑOS)</p> <hr/>		

INSTRUCCIONES:
Por favor responda y marque (X) a todas las afirmaciones. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a la realidad. Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

PREGUNTAS:

1 Me ayuda siempre que me esfuerce.	0 1 2 3 4
2 Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	0 1 2 3 4
3 Trata de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4
4 Trata de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4
5 Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4
6 Expresa sus valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4
7 Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4
8 Cuando resuelve problemas, trata de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4
9 Trata de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4
10 Me siento orgulloso de trabajar con él/ella.	0 1 2 3 4
11 Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4
12 Se decide a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
13 Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14 Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15 Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	0 1 2 3 4
16 Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0 1 2 3 4
17 Sostiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18 Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses.	0 1 2 3 4
19 Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0 1 2 3 4
20 Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos o permanentes antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
21 Actúa de modo que se gana mi respeto.	0 1 2 3 4
22 Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23 Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones que adopta.	0 1 2 3 4
24 Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25 Se muestra confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26 Construye una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27 Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28 Le cuesta tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29 Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0 1 2 3 4
30 Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o Siempre
0	1	2	3	4

31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzaran las metas.	0	1	2	3	4

Muchas Gracias!

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO - EVALUACIÓN AL COLABORADOR (DC)

El cuestionario que presentamos a continuación, busca medir el desempeño laboral tal como es percibido por usted. Los resultados son estrictamente confidenciales. Este cuestionario tiene como finalidad, realizar una investigación académica (TESIS) para obtener el grado de maestro en Organización y Dirección de Personas en la Universidad ESAN.

INFORMACIÓN GENERAL:

Te agradeceremos marcar (X) en la opción que corresponda:

MI CARGO	
<input type="radio"/>	Gerente
<input type="radio"/>	Jefe
<input type="radio"/>	Supervisor
<input type="radio"/>	Asistente
<input type="radio"/>	Otro _____

CARGO DE MI COLABORADOR	
<input type="radio"/>	Jefe
<input type="radio"/>	Supervisor
<input type="radio"/>	Asistente
<input type="radio"/>	Otro _____

INSTRUCCIONES:

Por favor responda y marque (X) a todas las afirmaciones. Utilice la siguiente escala de clasificación para sus respuestas:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4

PREGUNTAS:

1	Transmite ideas, información y opiniones de forma clara y sencilla de manera verbal y escrita.	1	2	3	4
2	Escucha activamente y con apertura a las opiniones de los demás, incluso cuando no están de acuerdo con él, solicitando sugerencias.	1	2	3	4
3	Cumple sus funciones en los plazos establecidos, siendo constante incluso en situaciones de alta presión.	1	2	3	4
4	Se destaca por su calidad de trabajo en situaciones de gran carga laboral, agregando valor a través de nuevas ideas.	1	2	3	4
5	Se anticipa para crear oportunidades o evitar problemas.	1	2	3	4
6	Transmite confianza a sus compañeros de trabajo, generando un clima de entusiasmo y compromiso.	1	2	3	4
7	Posee una comunicación clara de la visión y objetivos de la empresa, así como de los resultados que espera de su trabajo.	1	2	3	4
8	Conoce con claridad los objetivos del área, actuando con entusiasmo para alcanzar dichos resultados.	1	2	3	4
9	Orienta su trabajo y el de sus compañeros para lograr un buen desempeño, respetando los plazos establecidos.	1	2	3	4
10	Motiva a sus compañeros para adaptarse a los cambios y afrontar situaciones difíciles.	1	2	3	4
11	Se adapta a situaciones cambiantes, aportando ideas y modificando su conducta para alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4
12	Se anticipa a los cambios del entorno y modifica su actuar ante nuevos retos.	1	2	3	4
13	Actúa con rapidez e implementa nuevos métodos para encontrar soluciones.	1	2	3	4
14	Evalúa y observa la situación objetivamente y se adapta a situaciones nuevas de manera continua.	1	2	3	4
15	Brinda orientación y transmite seguridad a sus compañeros en momentos de incertidumbre.	1	2	3	4

Muchas Gracias!

CUESTIONARIO DE GRADO DE SUPERVISIÓN - EVALUACIÓN AL LÍDER (5)

© 2007 Curda & Veloso

El cuestionario que presentamos a continuación, busca identificar el grado de supervisión tal como es percibido por usted. Los resultados son estrictamente confidenciales. Este cuestionario tiene como finalidad, realizar una investigación académica (TESIS) para obtener el grado de maestro en Organización y Dirección de Personas en la Universidad ESAN.

INFORMACIÓN GENERAL:

Te agradeceremos marcar (X) en la opción que corresponda:

GÉNERO
<input type="radio"/> Masculino
<input type="radio"/> Femenino

ÁREA
<input type="radio"/> Producción
<input type="radio"/> Administración

MI CARGO
<input type="radio"/> Jefe
<input type="radio"/> Supervisor
<input type="radio"/> Asistente
<input type="radio"/> Otro _____

CARGO DE MI LÍDER
<input type="radio"/> Gerente
<input type="radio"/> Jefe
<input type="radio"/> Supervisor
<input type="radio"/> Asistente
<input type="radio"/> Otro _____

EDAD

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (AÑOS)

INSTRUCCIONES:

Por favor responda y marque (X) en que porcentaje usted percibe el grado de supervisión de su jefe inmediato. Donde el 0% representa "nada" y 100% equivale a "todo".

PREGUNTAS:

1	¿Qué porcentaje de la jornada de trabajo usted está en contacto directo con su jefe?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
2	¿En qué grado su jefe se involucra en las actividades laborales que usted realiza?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
3	Evalúe qué tanta supervisión tiene normalmente la gente que ocupa cargos similares al suyo (independiente de cómo lo haga su jefe).	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
4	¿Qué porcentaje de su trabajo es supervisado directamente por su jefe?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
5	¿Qué porcentaje de las decisiones que usted toma deben ser consultadas con su jefatura?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
6	¿Qué tan cerca físicamente trabaja con su jefe?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Muchas Gracias!

2. Juicio de expertos

a. Formato juicio de expertos

Validación de Expertos

Trabajo de Investigación: “Grado de Supervisión como variable moderadora en el impacto de los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional en el Desempeño Laboral en empresas del Sector Agroindustrial”

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor bajo la consideración de su experiencia en el tema se le pide revisar el cuestionario considerando la matriz de consistencia que también se anexa.

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertinencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem donde 1 es **muy en desacuerdo** y 5 **muy de acuerdo**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado para las categorías.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem donde 1 es **muy en desacuerdo** y 5 **muy de acuerdo**.

Observación: Colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

N°	Ítems (pregunta del factor o dimensión)	Pertinencia	Concordancia	Observación
	Dimensión: Comunicación Asertiva			
1	Transmite ideas, información y opiniones de forma clara y convincente por escrito y oralmente.			
2	Escucha activamente y con apertura las opiniones de los demás incluso cuando no están de acuerdo con él. Solicita sugerencias.			
3	Es empático y se comunica asertivamente controlando sus emociones, es hábil para identificar cómo y cuándo expresar sus opiniones.			
	Dimensión: Orientación por resultados			
4	Cumple sus metas en los plazos establecidos, siendo perseverante incluso en situaciones de alta presión.			
5	Se destaca por la alta calidad de su trabajo en situaciones de gran carga laboral, agregando valor a su trabajo, a través de nuevas ideas.			
6	Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas poco evidentes para los demás. Asume riesgos en situaciones de alta incertidumbre.			
7	Ante nuevas circunstancias trata de crear oportunidades o minimiza problemas potenciales. Se adelanta a circunstancias complejas que puedan ocurrir.			
	Dimensión: Liderazgo			
8	Transmite confianza en su círculo cercano, generando un clima de energía y compromiso.			
9	Adopta diversos estilos de liderazgo con la finalidad de involucrar a equipos y pares en sus objetivos e influir a todo			

	nivel en la organización.			
10	Guía el trabajo de los demás a partir de una comunicación clara de la visión, objetivos y políticas de la organización, así como de los resultados que espera por parte de sus colaboradores.			
11	Entiende cómo su área de responsabilidad contribuye a los objetivos de la organización, por ello define y transmite objetivos de negocio estratégicos que guían el trabajo de los demás.			
12	Establece con claridad los objetivos del área actuando con entusiasmo para alcanzar dichos resultados.			
13	Orienta su accionar y el de su equipo para superar los estándares de desempeño respetando los plazos establecidos.			
	Dimensión: Flexibilidad y adaptación al cambio			
14	Motiva a su equipo adaptarse a los cambios, y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad y capacidad de respuesta.			
15	Se adapta a escenarios cambiantes, aportando ideas y modificando su conducta para alcanzar los objetivos propuestos			
16	Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica su accionar ante nuevos retos.			
17	Actúa con sentido de urgencia e implementa nuevas metodologías y herramientas probadas para encontrar soluciones.			
18	Evalúa y observa la situación objetivamente y se adapta a situaciones nuevas de manera progresiva.			
19	Brinda orientación y transmite tranquilidad al equipo en momentos de			

	incertidumbre.			
20	Avanza en sus tareas, aun cuando la instrucción no son claras, centrándose en el objetivo.			

APELLIDO Y NOMBRE DEL EXPERTO: _____

FIRMA: _____

3. Estadísticas complementarias

Anexo 3.1. Características de los colaboradores según nivel de Liderazgo Transformacional percibido

Características del colaborador	Liderazgo Transformacional						P
	Bajo (N=6)		Medio (N=58)		Alto (N=321)		
Edad	Media	DE	Media	DE	Media	DE	0.100*
	43.5	18.1	36.3	9.1	35.6	8.9	
Género	N	%	N	%	N	%	0.653**
Masculino	3	50.0%	35	60.3%	207	64.5%	
Femenino	3	50.0%	23	39.7%	114	35.5%	
Área							0.156**
Producción	1	16.7%	25	43.1%	163	50.8%	
Administración	5	83.3%	33	56.9%	158	49.2%	
Cargo							0.414**
Gerente	1	16.7%	0	0.0%	8	2.5%	
Jefe	1	16.7%	3	5.2%	37	11.5%	
Supervisor	1	16.7%	12	20.7%	61	19.0%	
Asistente	3	50.0%	39	67.2%	187	58.3%	
Encargado	0	0.0%	1	1.7%	6	1.9%	
Controlador	0	0.0%	3	5.2%	22	6.9%	
Antigüedad	Media	DE	Media	DE	Media	DE	0.464*
	7.5	7.1	5.7	4.7	5.4	4.5	

* Análisis de varianzas // Prueba Chi cuadrado

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 3.2. Características de los colaboradores según nivel de Liderazgo
Transaccional percibido

Características del colaborador	Liderazgo Transaccional						P
	Bajo (N=5)		Medio (N=165)		Alto (N=215)		
Edad	Media	DE	Media	DE	Media	DE	<0.001*
	55.6	6.0	36.2	8.6	35.1	9.1	
Género	N	%	N	%	N	%	0.156**
Masculino	5	100.0%	100	60.6%	140	65.1%	
Femenino	0	0.0%	65	39.4%	75	34.9%	
Área							0.023**
Producción	1	20.0%	70	42.4%	118	54.9%	
Administración	4	80.0%	95	57.6%	97	45.1%	
Cargo							0.018**
Gerente	1	20.0%	5	3.0%	3	1.4%	
Jefe	1	20.0%	16	9.7%	24	11.2%	
Supervisor	1	20.0%	40	24.2%	33	15.3%	
Asistente	2	40.0%	98	59.4%	129	60.0%	
Encargado	0	0.0%	2	1.2%	5	2.3%	
Controlador	0	0.0%	4	2.4%	21	9.8%	
Antigüedad	Media	DE	Media	DE	Media	DE	0.010*
	10.0	5.5	5.9	4.7	5.0	4.4	

* Análisis de varianzas // Prueba Chi cuadrado

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a los colaboradores de las áreas de producción y administración de seis empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 3.3. Características de los colaboradores según nivel de Desempeño Laboral

Características del colaborador	Desempeño Laboral						p
	Bajo (N=4)		Medio (N=72)		Alto (N=309)		
Edad	Media	DE	Media	DE	Media	DE	0.740*
	35.5	9.1	35.1	8.6	36.0	9.3	
Género	N	%	N	%	N	%	0.913**
Masculino	3	75.0%	45	62.5%	197	63.8%	
Femenino	1	25.0%	27	37.5%	112	36.2%	
Área							0.101**
Producción	3	75.0%	29	40.3%	157	50.8%	
Administración	1	25.0%	43	59.7%	152	49.2%	
Cargo							0.683**
Gerente	0	0.0%	3	4.2%	6	1.9%	
Jefe	1	25.0%	9	12.5%	31	10.0%	
Supervisor	1	25.0%	11	15.3%	62	20.1%	
Asistente	1	25.0%	43	59.7%	185	59.9%	
Encargado	0	0.0%	1	1.4%	6	1.9%	
Controlador	1	25.0%	5	6.9%	19	6.1%	
Antigüedad	Media	DE	Media	DE	Media	DE	0.440*
	3.3	2.6	5.1	4.3	5.6	4.6	

* Análisis de varianzas // Prueba Chi cuadrado

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a los líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Anexo 3.4. Características de los colaboradores según Grado de Supervisión percibido

Características del colaborador	Grado de Supervisión				p
	Remota (N=179)		Estrecha (N=206)		
Edad	Media	DE	Media	DE	0.291*
	36.3	9.1	35.4	9.2	
Género	N	%	N	%	0.835**
Masculino	119	66.5%	126	61.2%	
Femenino	60	33.5%	80	38.8%	
Área					0.945**
Producción	88	49.2%	101	49.0%	
Administración	91	50.8%	105	51.0%	
Cargo					0.925**
Gerente	4	2.2%	5	2.4%	
Jefe	23	12.8%	18	8.7%	
Supervisor	31	17.3%	43	20.9%	
Asistente	111	62.0%	118	57.3%	
Encargado	2	1.1%	5	2.4%	
Controlador	8	4.5%	17	8.3%	
Antigüedad	Media	DE	Media	DE	0.260*
	5.7	4.8	5.2	4.3	

* Prueba t de Student // Prueba Chi cuadrado

Fuente: Cuestionario MLQ 5X aplicado a los líderes y colaboradores de las áreas de producción y administración de seis empresas del sector agroindustrial.

Elaboración: Autores de esta tesis.