UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y AGRONEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE HOTELERÍA Y ADMINISTRACIÓN

**El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores
del sector bancario en Lima Centro**

TESIS

para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Heshiki Kaneshima, Erika (0000-0003-4810-8291)

Ordóñez Huamán, Patricia Jazmin (0000-0001-7940-2800)

ASESOR DE TESIS

Jauregui Arroyo, Ralph Ricardo (0000-0002-0252-185X)

Lima, mayo de 2020

Dedicatoria

A mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar, por su apoyo y amor incondicional.

A mis hermanas por ser mi soporte en todo momento.

Erika Heshiki Kaneshima

A Dios por sobre todas las cosas, sin Él nada podemos hacer. A mi mamá por ser luz en mi vida, por el sacrificio realizado por largos años y por el gran ejemplo que ha sido en mi vida. A mi papá por el cariño y amor que siempre me ha dado.

A Heber por todas las veces que ha estado presente en mi vida universitaria.

Patricia Ordóñez Huamán

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a Ralph Jauregui, nuestro asesor, por el tiempo, el apoyo y la exigencia, para el éxito de nuestra investigación.

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, nuestra Alma Mater y segundo hogar durante cinco años, por la formación profesional íntegra que nos imparte, por brindarnos los conocimientos necesarios y permitirnos ejercer nuestras carreras con valores y pasión.

Por último, a los expertos validadores que nos apoyaron a los colaboradores del sector bancario de Lima Centro que participaron del presente estudio.

Resumen

Uno de los estilos de liderazgo que ha tomado relevancia en diferentes compañías a nivel mundial es el Liderazgo Transformacional, debido a que se asocia directamente con la efectividad en el liderazgo. Por esto, en esta investigación se busca ver si existe una influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario de Lima Centro.

Para fines de estudio de esta investigación, el análisis se realizó con un estudio correlacional con una muestra final de 505 personas, de los cuatro bancos más grandes de Perú. Con la finalidad, de corroborar las hipótesis planteadas, se utilizó un análisis de datos con una regresión lineal simple para el objetivo general y secundarios. Los resultados finales demostraron que en definitiva existe una relación positiva entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral. Estos nuevos hallazgos son de importancia para el Sector Bancario, a fin de que puedan lograr un mejor rendimiento en sus trabajadores.

Palabras claves: *Liderazgo Transformacional, Estilos de Liderazgo, Desempeño Laboral, Sector Bancario.*

Abstract

One of the leadership styles that has become relevant in different companies worldwide is transformational leadership, because it is directly associated with leadership effectiveness. For this reason, this research seeks to see if there is an influence of transformational leadership on the job performance of employees in the banking sector of Lima Centre.

For the purpose of studying this research, the analysis was performed with a correlational study with a final sample of 505 people, from the four largest banks in Peru. In order to corroborate the hypotheses, a data analysis was used with a simple linear regression for the general objective and multiple linear regression for the secondary objectives. The final results showed that there is definitely a negative relationship between Transformational Leadership and Work Performance. These new findings are of importance to the Banking Sector, so that they can achieve better performance in their workers.

Keywords: *Transformational Leadership, Leadership Styles, Work Performance, Banking Sector.*

Times New Roman

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico.....	3
1.1. Liderazgo.....	3
1.1.1. Definición de liderazgo.	3
1.1.2. Teorías de liderazgo.	4
1.1.3. Estilos de liderazgo.....	7
1.1.4. Liderazgo Transformacional.	10
1.2. Desempeño Laboral.....	16
1.2.1. Definición de Desempeño Laboral.	16
1.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral.	17
1.2.3. Importancia del Desempeño Laboral.....	17
1.2.4. Factores que componen el Desempeño Laboral.	18
1.2.5. Medición del Desempeño Laboral.....	19
1.3. Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral	22
1.3.1. Investigaciones sobre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral	23
1.4. Sector Bancario en el Perú	26
1.4.1. Sector bancario en Lima Centro	36
Capítulo II: Plan de Investigación.....	39
2.1. Formulación del problema.....	39
2.1.1. Problema Principal	40
2.1.2. Problemas Secundarios.....	40
2.2. Hipótesis.....	41

2.2.1. Hipótesis General	41
2.2.2. Hipótesis Específicas	41
2.3. Objetivos.....	42
2.3.1. Objetivo General	42
2.3.2. Objetivos Específicos	42
2.4. Justificación o relevancia del tema.....	42
2.4.1. Justificación práctica.	42
2.4.2. Justificación teórica.	43
2.5. Limitaciones y Parámetros	43
2.6. Modelo de Análisis Particular	44
2.7. Matriz de operacionalización de variables	45
Capítulo III: Metodología	46
3.1. Tipos de Investigación.....	46
3.2. Diseño de Investigación	46
3.3. Proceso de Muestreo.....	47
3.3.1. Población	47
3.3.2. Tamaño de Muestra.	49
3.3.3. Selección de los elementos de la muestra.....	50
3.4. Recolección de Datos	51
3.4.1. Diseño del cuestionario	51
Capítulo IV: Análisis de resultados	58
5.1. Análisis de Datos	58
5.1.1. Análisis descriptivo	58

5.1.2. Análisis de confiabilidad	59
5.1.3. Validez del instrumento.....	60
5.1.4. Prueba de Normalidad	60
5.1.5. Prueba de hipótesis	61
5.2. Resultados.....	61
5.2.1. Análisis descriptivo	61
5.2.2. Análisis de confiabilidad	69
5.2.3. Validez del instrumento.....	70
5.2.4. Prueba de Normalidad	71
5.2.5. Prueba de hipótesis	72
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	77
5.1. Conclusiones.....	77
5.2. Recomendaciones	80
Referencias Bibliográficas	83
Anexos	99

Índice de Tabla

Tabla 1 Definiciones del liderazgo según autores	4
Tabla 2 Perspectivas teóricas del liderazgo	5
Tabla 3 Definiciones de estilos de liderazgo según autores	7
Tabla 4 Estructura en base a factores del MLQ-5X.....	15
Tabla 5 Definiciones del Desempeño Laboral según autores	16
Tabla 6 Estructura del sistema financiero peruano y definiciones de sus categorías	27
Tabla 7 Evolución de activos, créditos y depósitos en el sistema bancario del 2015 al 2019.....	32
Tabla 8 Ratios de liquidez (RL) del sistema bancario peruano en 2019	33
Tabla 9 Lista de empresas bancarias en el Perú.....	34
Tabla 10 Utilidad neta en Perú por banco privado presente en Lima Metropolitana (en S/MM)	35
Tabla 11 Porcentaje de empleados en empresas bancarias según jerarquía	36
Tabla 12 Número de agencias de Interbank, BBVA, BCP y Scotiabank por áreas y distritos de Lima Metropolitana	38
Tabla 13 Número de colaboradores en el Perú	48
Tabla 14 Número aproximado de colaboradores en Lima Centro	49
Tabla 15 Porcentaje de colaboradores por nivel jerárquico en Lima Centro.....	50
Tabla 16 Distribución de la muestra por empresa y puesto jerárquico.....	51
Tabla 17 Relación de expertos para la validez de contenido de la encuesta.....	53
Tabla 18 Detalle de Coeficiente de V de Aiken por ítem	54
Tabla 19 Detalle de Coeficiente de V de Aiken por sección	54

Tabla 20 Frecuencia de colaboradores encuestados por Distrito de Lima Centro.....	62
Tabla 21 Colaboradores encuestados según puesto que ocupa.....	62
Tabla 22 Porcentaje de trabajadores por empresa bancaria	63
Tabla 23 Número de empleados encuestados por tipo de puesto y por bancos	63
Tabla 24 Descripción de variables	64
Tabla 25 Frecuencia de la variable Liderazgo Transformacional.....	65
Tabla 26 Frecuencia de la variable Influencia Idealizada Atributo	65
Tabla 27 Frecuencia de la variable Influencia Idealizada Conductual	66
Tabla 28 Frecuencia de la variable Consideración Individualizada	66
Tabla 29 Frecuencia de la variable Estimulación Intelectual	67
Tabla 30 Frecuencia de la variable Motivación Inspiradora.....	68
Tabla 31 Frecuencia del Desempeño Laboral.....	68
Tabla 32 Resultado de Alfa de Cronbach del instrumento	69
Tabla 33 Resultado de Alfa de Cronbach por variable	70
Tabla 34 Resultado de Análisis Factorial	71
Tabla 35 Resultados de la Prueba K-S para el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral	72
Tabla 36 Resultados de la Prueba K-S para las dimensiones del Liderazgo Transformacional...	72
Tabla 37 Resultados de regresión lineal simple entre Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral	73

Tabla 38 Resultados de la regresión lineal simple entre Estimulación Intelectual y Desempeño Laboral	74
Tabla 39 Resultados de la regresión lineal simple entre Consideración Individualizada y Desempeño Laboral	74
Tabla 40 Resultados de la regresión lineal múltiple entre Motivación Inspiradora y Desempeño Laboral	75
Tabla 41 Resultados de la regresión lineal múltiple Influencia Idealizada y Desempeño Laboral	76

Índice de Figuras

Figura 1. Matriz de Análisis Particular de investigación de Choudhary et al. (2013).....	24
Figura 2. Matriz de Análisis Particular de investigación de Advani y Abbas (2015).	25
Figura 3. Matriz de Análisis Particular de investigación de Dialoke y Ogbu (2018).....	26
Figura 4. Evolución de los Indicadores de Intermediación e Inclusión Financiera del Sistema Financiero.	30
Figura 5. Créditos en el Sistema Financiero.	31
Figura 6. Depósitos en el Sistema Financiero.....	31
Figura 7. Modelo de Análisis Particular de la presente investigación.....	44
Figura 8. Formula de Alfa de Cronbach.	56

Índice de Anexos

Anexo 1 Encuesta inicial	99
Anexo 2 Formato de Solicitud para Validar el Cuestionario	102
Anexo 3 Perfil profesional de expertos	106
Anexo 4 Validación de Experto N°1	107
Anexo 5 Validación de Experto N°2	111
Anexo 6 Validación de Experto N°3	115
Anexo 7 Encuesta final	119

Introducción

En los últimos años el Liderazgo Transformacional ha captado el interés de diferentes investigadores (Advani & Abbas, 2015). Según Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez (2016), el Liderazgo Transformacional logra que los seguidores superen sus propias expectativas y así se alcance de manera grupal los objetivos en cualquier organización. Por otro lado, Mendoza y Ortiz (2006), consideran que el Liderazgo Transformacional genera un impacto directo y positivo en el ámbito psicológico y emocional de las personas que conforman una organización, y que esto a su vez produce mejoras en el Desempeño Laboral, tanto individual como grupal. Asimismo, los investigadores indican que los líderes terminan por maximizar la efectividad y eficacia de su equipo.

El Desempeño Laboral, según Díaz, Hernández, Isla, Delgado, Díaz y Rosales (2014), ha sido foco de investigación de diversos estudios. Para Álvarez, Alfonso e Indacochea (2018), evaluar el Desempeño Laboral, es de suma importancia para las organizaciones, ya que permite desarrollar al factor humano. Asimismo, los autores comentan que en la actualidad hay diversas organizaciones que implementan la Evaluación de Desempeño (ED), al ser un componente relevante y vital para cualquier gerencia, ya que actualmente las empresas no sólo compiten con los servicios o productos, sino también con un adecuado manejo de los colaboradores.

Por otro lado, el sector bancario viene creciendo año a año en el Perú, no solo en volúmenes de captaciones y colocaciones, sino también en sus indicadores de intermediación e inclusión financiera del sistema financiero (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019) siendo así, dentro de las variables de la economía de un país, una de las partes más importantes (Espín & Arévalo, 2019).

Existen algunas investigaciones en el mundo que han intentado comprobar la relación entre el Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral en el sector bancario, tales como Choudhary, Akhtar y Zaheer (2013), Advani y Abbas (2015) y Dialoke y Ogbu (2018), quienes

al final de cada investigación lograron demostrar que hay una relación directa entre ambas variables. Sin embargo, se ve la carencia de una investigación similar en el Perú, motivo por el cual nace la necesidad de desarrollar el presente estudio.

En esta investigación se estudia la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Capítulo I: Marco teórico

1.1. Liderazgo

1.1.1. Definición de liderazgo.

Thieme y Treviño (2012) comentan que el liderazgo es uno de los temas más antiguos que preocupaban al ser humano, extraordinarios pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio estuvieron atraídos por el tema. Desde la perspectiva científica, la definición de liderazgo tiene su origen alrededor de los años 40s en las universidades de Ohio y Michigan (Villa, 2019). A partir de esos años ha sido tema de estudio en la literatura administrativa y comportamiento organizativo, diversas publicaciones entorno al liderazgo pueden ser vistas en una amplia variedad de investigaciones, es así como distintos académicos han debatido sobre cómo debería definirse (Thieme & Treviño, 2012). Asimismo, según Nader y Castro (2007), el campo abarcado por el liderazgo es muy amplio y diverso por lo que existen variedad de definiciones. Estas diversas definiciones de liderazgo se muestran en la siguiente Tabla 1.

En síntesis, el liderazgo es un factor que influye en la motivación y el comportamiento de los miembros de una organización, lo que impacta en la eficiencia de la misma, considerado además como un determinante entre el éxito o el fracaso del cumplimiento de las metas de la organización (Lasso, Maya, Alvarado & Velasco, 2019).

Tabla 1
Definiciones del liderazgo según autores

Autores	Definición
Gandol y Rivas (2006)	Es el arte de influir sobre otros individuos para que se esfuercen y se entusiasmen por lograr las metas de una organización
García (2015)	Es la influencia que profesa un individuo sobre un grupo de referencia.
Loaiza y Pirela (2015)	Es la habilidad para encaminar a un grupo de personas hacia el logro de sus objetivos, desarrollar su potencial y ganar la lealtad y confianza, logrando que el grupo de personas sea eficaz, eficiente y productivo.
Pautt y Contreras (2012)	Es la capacidad de influenciar y organizar a los miembros de cualquier organización, mediante un acuerdo de líderes y seguidores.
Thieme y Treviño (2012)	Es la capacidad que tiene la influencia del comportamiento de un líder, en el desempeño de un grupo de individuos.

Nota. Adaptado de diversos autores citados en la tabla.

1.1.2. Teorías de liderazgo.

Las teorías del liderazgo han ido evolucionando conforme el tiempo ya que los modelos han ido variando, desde los más estáticos que eran basados en los rasgos del líder, o los conductuales, hacia modelos situacionales (Nader & Castro, 2007). Asimismo, Páez, Rincón, Astudillo y Bohórquez (2014), también afirman que existen varias teorías de liderazgo que parten desde factores como la de los rasgos, comportamientos, según el contexto y la situación.

Siguiendo con el análisis de las teorías de liderazgo, Suárez, Pacheco y Alfonso (2018), dentro de su investigación consideran la existencia de cuatro teorías, tales como la de rasgos, por comportamiento, situacional e integral. Asimismo, Sánchez (2008) quien plantea que, a lo largo del tiempo, los estudios sobre los estilos de dirección y liderazgo, se pueden establecer cuatro perspectivas teóricas, descritas en la Tabla 2.

Tabla 2

Perspectivas teóricas del liderazgo

Perspectiva Teórica	Orientación	Autores
Rasgos	Se basa en aquellas características distintivas en el liderazgo eficaz.	Fayol
Comportamiento	Los líderes con estilos distintivos, que dirigen con el ejemplo.	McGregor Lewin Likert Blake y Mouton
Contingencia	Se refiere a aquellos líderes que reaccionan de maneras diferentes, acorde a la situación.	Fiedler Hersey y Blanchard
Integral o Emergente	Son nuevas perspectivas de liderazgo.	Bédard

Nota. Adaptado de Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis, por Sánchez, 2008. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1435585283/4E5D1435C9B74DABPQ/1?accountid=43860>

1.1.2.1. Teoría de rasgos.

Esta teoría, pertenece a las primeras contribuciones sobre liderazgo, que estaba centrada en reconocer los rasgos específicos del líder, que incluían cualidades físicas, capacidades o de personalidad, las cuales estaban relacionadas directamente con la eficacia (Camps, Pérez & Martínez 2010). Para Suárez et al. (2018), esta teoría surge a principios del siglo XXI (1900 – 1950), ya que en ese tiempo se concentraban sólo en el líder. Por otro lado, Escandon y Hurtado (2016), comentan que los líderes según rasgos tienen ciertas características innatas que los diferencian de los que no lo son. De la misma manera, Irshad, Ahmad y Qureshi (2016) afirma también que esta teoría se refiere a que este tipo de líder cuenta con características naturales, de nacimiento o innatas que de alguna manera los distingue frente a otros tipos de persona en el campo laboral. Para Gómez (2008), esta teoría se fundamenta en la conjetura de que el comportamiento de este tipo de líder se determina por los rasgos generalizados; es decir, aptitudes básicas de la persona, y que los rasgos son predisposiciones definitivas.

1.1.2.2. Teoría del comportamiento (Conductual).

A partir de los primeros aportes en torno al liderazgo, las cuales estuvieron orientadas en primer lugar hacia los rasgos, pasaron los años y el foco principal de atención se trasladó hacia las conductas del líder (Camps et al., 2010). La teoría del comportamiento o conductual se fundamenta entre los años 1940 a 1950 (Suárez et al., 2018). Esta teoría fue propuesta en la Universidad Estatal de Ohio, fue ahí donde se iniciaron los estudios sobre los diferentes comportamientos que poseen los líderes (García, 2015). La teoría mencionada estudia el comportamiento de los líderes y cómo se relaciona con la efectividad de su liderazgo (Escandon-Barbosa et al., 2016). Asimismo, este tipo de teoría se basa en la conducta de los hombres, en términos de hechos que puedan ser observables y variables, también se interesa en conocer más a fondo sobre la relación entre el líder y el desempeño de un equipo de trabajo (Gómez, 2008).

1.1.2.3. Teoría de contingencia (Situacional).

Esta teoría se presenta entre los años 1960 a 1990, en la cual se analiza la reacción del líder en base a una situación (Suárez et al., 2018). Esta teoría está basada en las investigaciones que fueron realizadas por Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970), entre otros, que definen a la teoría de contingencia como una de las que rompe los esquemas y que proponen que cualquier situación requiere de liderazgo (García, 2015). Según Irshad et al. (2016) propone que un líder situacional responde de diferente manera, con liderazgos variables acorde a la situación, es decir, un líder puede controlar y manejar una situación y para la siguiente no muestra las mismas cualidades, a pesar de ello su grupo lo sigue. Por otro lado, Escandon-Barbosa et al. (2016) definen a esta teoría como aquellas en donde el comportamiento del líder depende del contexto. Asimismo, los autores, indican que los resultados de un grupo dependen de la interacción con el líder que puede ser enfocado al logro o a las tareas, y que este tipo de líder emplea un estilo de liderazgo dependiendo de las características de sus seguidores.

1.1.2.4. Teoría integral o emergente.

El liderazgo integral tiene sus inicios a mediados del año 1970, asimismo esta teoría se compone por las teorías mencionadas anteriormente (rasgos, comportamiento y situacional) y propone la manera en que impacta el líder en su equipo, y cómo logran los objetivos planteados por la organización (Suárez et al., 2018). La Teoría del Liderazgo Integral emplea un enfoque multidisciplinario y realiza un análisis multinivel, el cual integra los componentes individuales y colectivos del liderazgo con gran nivel de profundidad en base a las teorías ya existentes del desarrollo humano (Pauchant, 2005). Según Escandon-Barbosa et al. (2016) esta teoría se divide en dos: (a) teoría del carisma, donde el líder tiene la habilidad inusual en el grupo que lidera a través de atributos inusuales como el poder de atracción, y (b) teoría del liderazgo participativo, que dice que el liderazgo es grupal y no individual.

1.1.3. Estilos de liderazgo.

En la siguiente Tabla 3, se pueden ver las distintas definiciones de estilos de liderazgo.

Tabla 3

Definiciones de estilos de liderazgo según autores

Autores	Definición
Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009)	Son una serie de comportamientos que algunos trabajadores ejercen sobre otros.
García (2015)	Vienen a ser el comportamiento del líder y cómo este influye directamente en la conducta de los trabajadores de la empresa.
Gómez (2008)	Son los principios, técnicas y las actitudes de los líderes
Huéscar, López y Cervelló (2017)	Son el patrón de comportamiento que muestra la persona que dirige un equipo.

Nota. Adaptado de diversos autores citados en la tabla.

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, Araneda-Guirriman y Rodríguez-Mardones (2016) brindan una definición que engloba lo presentado por los autores mencionados en la Tabla 3, pues indican que el estilo de liderazgo está conformado por un patrón de conductas que es apreciado por terceras personas, así como la auto-percepción, lo que moviliza a que el equipo (los seguidores) realicen lo que el líder plantea. Los estilos de liderazgo cambian conforme a la motivación, el poder o el enfoque del líder, hacia las tareas (Gómez, 2008). Existen diferentes estilos de liderazgo, tales como Transformacional, Transaccional, Laissez Faire, Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a metas (Camps et al., 2010). A pesar de que haya diversas maneras de categorizar los estilos de liderazgo, frecuentemente se pueden distinguir tres principales: laissez faire, transaccional y transformacional (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas & Ganga-Contreras, 2017).

1.1.3.1. Liderazgo laissez faire.

Camps et al. (2010) consideran a este estilo como una ausencia de liderazgo y que viene a ser el menos eficaz. Asimismo, este tipo de líder suele evitar las responsabilidades y difícilmente toma acciones que lo responsabilicen directamente a los resultados (Pedraja et al., 2016). Este estilo de liderazgo tiene dos características definidas: (a) el líder esquivo la responsabilidad de tomar decisiones y concede libertad a los seguidores para que actúen de manera autónoma, y (b) el líder no controla ni supervisa las acciones de sus seguidores, a menos que surja una situación de gravedad (Rodríguez-Ponce et al., 2017). Mendoza y Ortiz (2006) agregan que el líder que aplica este estilo no brinda soporte ni dirección al grupo, pues suele mostrarse indiferente a las acciones de sus seguidores. Molero, Recio y Cuadrado (2010) indica que las dimensiones consideradas en este estilo de liderazgo son:

- Dirección por excepción (pasiva): los líderes solo reaccionan cuando surgen problemas serios en su equipo (Molero et al., 2010). Asimismo, Rodríguez-Ponce et al. (2017) indican que

esta característica se evidencia la toma de control del líder es por excepción pasivo, lo que quiere decir que solo actúa cuando la situación presenta problemas graves.

-Laissez faire: los líderes evitan la toma de decisiones y participar de asuntos de gran importancia (Molero et al., 2010). Rodríguez-Ponce et al. (2017) mencionan que esta dimensión surge cuando el líder evita actuar o tomar decisiones y deja que los seguidores resuelvan los desafíos del equipo.

1.1.3.2. Liderazgo transaccional.

Este estilo de liderazgo puede definirse como un intercambio acordado entre el seguidor y el líder, como una premio o castigo por el trabajo realizado (Camps et al., 2010). Asimismo, el liderazgo transaccional aplica la influencia a través de objetivos o metas previamente acordados con los seguidores, de la mano con lo que estos esperan como recompensa (Berdecía, González-Domínguez & Carrasquillo, 2013). Además, Zapata, Sigala y Mirabal (2016) explican que el líder transaccional se relaciona con sus seguidores a través de intercambios basados en autoridad burocrática y poder, según posición jerárquica en la organización. El líder se caracteriza por asignar tareas, velar por el cumplimiento de normas y procesos y motivar a través de incentivos como premios o castigos (Zapata et al., 2016). Al ser un acuerdo directo entre seguidor y líder, el accionar de este se enfoca en la medición y control de lo acordado (Pedraja et al., 2016). En síntesis, el liderazgo transaccional se basa el cumplimiento de procesos y toma de decisiones centralizada (Zapata et al., 2016).

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transaccional, Molero et al. (2010) considera que son:

-Recompensa contingente: Indica que los líderes proporcionan reconocimiento cuando sus seguidores cumplen sus metas (Molero et al., 2010). Asimismo, Rodríguez-Ponce et al. (2017) mencionan que esta dimensión implica que las recompensas se relacionan con mérito alcanzado por el grupo de seguidores, es decir, el líder determina el qué y cómo de las acciones a

realizar, establece claramente sus expectativas y define una recompensa acorde al desempeño. Por último, Mendoza, Escobar y García (2012) comenta que esta dimensión implica un premio a los seguidores por cumplir los objetivos especificados, que varía dependiendo el esfuerzo y nivel de logro.

-Dirección por excepción (activa): Indica que los líderes se enfocan en corregir errores de sus seguidores cuando buscan conseguir un objetivo (Molero et al., 2010). Por su parte, Rodríguez-Ponce et al (2017) indican que esta dimensión consiste en que el líder identifica aquellas tareas en las cuales se direcciona el esfuerzo de su equipo incorrectamente, pues no aportan al logro de sus objetivos, y adopta medidas correctivas. Para Mendoza et al. (2012), esta dimensión hace referencia al control, que tiene como finalidad, anular las desviaciones que se aparten de las reglas y normas planteadas, supervisando a los seguidores.

1.1.3.3.Liderazgo Transformacional.

Rojero-Jiménez, Gómez-Romero y Quintero-Robles (2019) definen al Liderazgo Transformacional como aquel liderazgo que tiene como objetivo principal el logro de las metas de la organización transformando a sus colaboradores moralmente y promoviendo conductas positivas que decantan en mejores niveles de Desempeño Laboral en la empresa. Para García (2015) la teoría emergente (integral) se orienta principalmente hacia el estilo de Liderazgo Transformacional. Este estilo se desarrolla a mayor detalle en el siguiente subtítulo.

1.1.4. Liderazgo Transformacional.

Según Nader y Castro (2007), el Liderazgo Transformacional es uno de los modelos que presenta mayor cantidad de investigaciones, asimismo, describen a este estilo de liderazgo como aquel donde el líder induce a que sus seguidores trasciendan sus propios intereses para enfocarse en los objetivos de una organización. Hermosilla et al. (2016) mencionan que este estilo de liderazgo se destaca por ser el más conveniente para guiar a las organizaciones en proceso de

cambio e innovación. Asimismo, los líderes que aplican este tipo de liderazgo presentan ciertas cualidades como la capacidad de comunicar una visión clara mediante el cual inspiran al compromiso y obtienen la confianza de su equipo, lo que a su vez genera que estos superen sus expectativas y así alcancen la efectividad en cualquier organización (Hermosilla et al., 2016). Por otro lado, Zapata et al. (2016) indican que este tipo de liderazgo utiliza un trato personalizado, por lo que inducen valores generando el interés del equipo, impulsando el compromiso y la participación. Según Mendoza y Ortiz (2006), este estilo de liderazgo estimula y apela a la consciencia de los seguidores, quienes se involucran y comprometen con el logro de la meta de la organización anteponiendo los intereses grupales sobre los personales. Por último, Camps et al. (2010) mencionan que este tipo de líder tiene la facultad de establecer expectativas más retadoras y típicamente obtienen ejecuciones exitosas.

1.1.4.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Díaz, Andrade y Ramírez (2019) observan que el Liderazgo Transformacional está conformado por cuatro dimensiones: (a) Estimulación Intelectual, (b) Consideración Individualizada, (c) Motivación Inspiradora, y (d) Influencia Idealizada.

-Estimulación Intelectual.

La Estimulación Intelectual determina que el líder tiene la capacidad de hacer que sus seguidores vean los problemas antiguos de una manera nueva y diferente, logrando autonomía y empoderamiento en la organización, asimismo el objetivo principal es aumentar la conciencia sobre los problemas y desarrollar la creatividad e innovación en la solución de estos (Díaz et al., 2019). Además, para Godoy y Bresó (2013) esta dimensión implica la capacidad de fomentar y alentar la racionalidad, lógica e inteligencia, con la finalidad de resolver los problemas de la mejor manera. Asimismo, para Páez et al. (2014), la Estimulación Intelectual hace referencia a la forma y la medida en la que el líder maneja a su equipo, generando y fomentando nuevas ideas y

cuestionamiento, por lo que su nivel de creatividad aumenta. Por último, para Muchiri, McMurray, Nkhoma y Pham (2020) al estimular intelectualmente a sus seguidores, se alienta directamente a ser más innovadores y creativos, ya que se cuestionan suposiciones, reformulan problemas y abordan situaciones pasadas de nuevas formas.

-Consideración Individualizada.

Por otra parte, la dimensión Consideración Individualizada contiene al apoyo y apertura del líder frente a conocer las necesidades de cada uno de sus seguidores, para así asumir correctamente un rol de mentor en ellos (Díaz et al., 2019). Asimismo, en esta dimensión se predomina cómo el líder maneja las diferencias individuales (Godoy & Bresó, 2013). De acuerdo con Páez et al. (2014), la Consideración Individualizada reside en que líder se preocupa por sus seguidores a nivel personal, donde este detecta y atiende las necesidades individuales, cumpliendo dos funciones: inspirador y transformador. Finalmente, a través de la Consideración Individualizada, los líderes se encuentran atentos a las diferentes necesidades de sus seguidores, y actúan como entrenadores y mentores, lo que a su vez permite el crecimiento y desarrollo de ellos (Muchiri et al., 2020).

-Motivación Inspiradora.

Por otro lado, la dimensión Motivación Inspiradora se refleja en la estimulación e incremento de la motivación pues el líder construye una visión que resulta atractiva para los seguidores (Díaz et al., 2019). De la misma manera, Godoy y Bresó (2013), definen esta dimensión como la capacidad de liderar y motivar a los miembros de su grupo para que busquen constantemente objetivos altamente relevantes y trascendentales. Asimismo, para Páez et al. (2014), la Motivación Inspiradora es reflejada cuando el líder inspira y motiva, para lograr una visión a futuro, para lo cual el líder apela a sacar lo mejor de su equipo. De igual manera,

Muchiri et al. (2020) consideran que los líderes al motivar e inspirar facilitan a que sus seguidores encuentren fácilmente el significado y propósito de su trabajo.

-Influencia Idealizada.

Finalmente, la dimensión Influencia Idealizada refiere al gran poder que tiene el líder para ser referente de comportamiento para sus seguidores pues los líderes que aplican este estilo suelen tener altos estándares de conducta moral y ética (Díaz et al., 2019). También mencionan que esta dimensión destaca cómo el líder articula la visión y misión junto a todos sus seguidores. Asimismo, Páez et al (2014) comentan que esta dimensión denota qué tanto el seguidor logra identificarse con el líder, y cómo éste intenta imitarlo. Por último, la Influencia Idealizada, se refiere a que los líderes actúan como modelos a seguir para sus seguidores, lo que a su vez genera confianza y respeto por parte de ellos (Muchiri et al., 2020).

1.1.4.2. Importancia del Liderazgo Transformacional.

Para Páez et al. (2014), a pesar de que existen diferentes teorías que pretenden explicar el éxito del liderazgo, dentro de los enfoques actuales, el Liderazgo Transformacional es grandemente difundido y ha sido valorado de manera positiva a través de las culturas, ya que se asocia directamente con la efectividad en el liderazgo, en diferentes países. Peñafiel, Coello, Baque y Mendoza (2019) comentan también que el Liderazgo Transformacional favorece el adecuado proceso de convivencia laboral en el ámbito empresarial, así como también aumenta el nivel de la conducta de los trabajadores, transformándolos en agentes morales.

Según Mendoza y Ortiz (2006), el Liderazgo Transformacional es de suma importancia debido a que motiva directamente a los individuos en la organización; asimismo para los autores el Liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo en las reacciones emocionales y psicológicas de los trabajadores de una compañía, el cual produce mejoras notables en el

desempeño, haciendo que sus líderes se adapten a las innovaciones, maximizando eficacia y efectividad.

Para Hermosilla et al. (2016) los líderes transformacionales amplifican e incrementan el interés de los seguidores, lo que a su vez los motiva a ir más allá del interés individual por el beneficio grupal, asimismo los autores comentan que el Liderazgo Transformacional ha sido asociado al compromiso de los trabajadores, a la satisfacción laboral, la reducción de estrés laboral, los cuales generan un impacto directo en el logro organizacional. Otro beneficio respecto al Liderazgo Transformacional es que genera un avance respecto al aprendizaje organizacional, mediante la experimentación, el diálogo y la comunicación, asimismo está comprobado que los líderes transformacionales mejoran y aumentan el Desempeño Laboral de los trabajadores (Choudhary et al., 2013). Para Silva (2010), el Liderazgo Transformacional conduce a un desempeño más allá de lo esperado, ya que este tipo de líderes aumentan los deseos de superación y logros. Finalmente, García-Guiu, Moya, Molero y Moriano (2016) concluyen que la importancia del Liderazgo Transformacional se basa en la identificación de valores compartidos en el equipo, así como el desarrollo de relaciones de lealtad y el afecto entre los miembros del grupo.

1.1.4.3. Instrumento de medición de Liderazgo Transformacional

Bass y Avolio en 1994 desarrollaron un instrumento de medición del Liderazgo Transformacional, el cual es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que es muy utilizado en el mundo de la psicología organizacional (Arévalo, Padilla, Pino & Cevallos, 2019). Por otro lado, Gazca, Sánchez, Culebro y Valdez (2018) comentan que el MLQ es el instrumento más completo, que permite evaluar el desempeño del líder dentro de cualquier organización. El MLQ ha sido sometido a diferentes evaluaciones psicométricas, en los cuales ha demostrado validez y confiabilidad de forma adecuada (Silva, 2010).

Hermosilla et al (2016) indican que el MLQ contiene 45 preguntas que deben ser respondidas según una escala de 5 puntos y determinan las conductas del líder. El MLQ está conformado por 45 preguntas, donde 36 son variables constituidas como factores de liderazgo, y los 9 restantes miden las variables del resultado organizacional (Rodríguez-Alvarez, Martínez-Quezada & Díaz-Ayala, 2018). Por otro lado, el MLQ, mide el Liderazgo Transaccional a partir de 2 sub-escalas, el Laissez Faire de 2 escalas, el Liderazgo Transformacional a partir de 4 sub-escalas, en cuanto a las variables de resultados consideran tres escalas, las cuales son la efectividad, satisfacción y esfuerzo extra (Silva, 2010). Molero et al. (2010) informan que el MLQ 5X (versión corta) tiene una estructura basada en factores que se miden y determinan el estilo de liderazgo del evaluado, según se indica en la Tabla 4, en el caso del Liderazgo Transformacional, se determina tomando en cuenta como factores las dimensiones ya conocidas de este estilo.

Tabla 4

Estructura en base a factores del MLQ-5X

Estilo de liderazgo	Factores
Transformacional	Influencia Idealizada
	Motivación Inspiradora
	Estimulación Intelectual
	Consideración Individualizada
Transaccional	Recompensa contingente
	Dirección por excepción (activa)
Pasivo/evitador	Dirección por excepción (pasiva)
	Laissez-faire

Nota. Adaptado de Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española, por Molero, Recio y Cuadrado, 2010. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=50&sid=583b0252-0687-49d3-a037-7d24ba39f7b2%40pdc-v-sessmgr06>

1.2. Desempeño Laboral

1.2.1. Definición de Desempeño Laboral.

El Desempeño Laboral, según Díaz et al. (2014), ha sido de interés de diferentes y numerosos investigadores y profesionales. En la Tabla 5 se muestra las distintas definiciones sobre el Desempeño Laboral.

Tabla 5

Definiciones del Desempeño Laboral según autores

Autores	Definición
Chiang, Méndez y Sánchez (2010)	Es el grado en el que un empleado cumple con sus objetivos laborales y el resultado de los cargos que interactúan con los objetivos de la organización como lo son la eficiencia y calidad.
Quintero, Africano y Faría (2008)	Es la forma en la que el colaborador alcanza los objetivos fijados por la compañía .
Ramos J, Acosta, Ramos K. y Martínez (2019)	Es un proceso que está enfocado a las metas, que asegura que los procesos de la compañía se realicen oportunamente, para así potenciar la productividad de los trabajadores.
Vargas y Flores (2019)	Son las acciones, conductas y resultados en los que los colaboradores se han comprometido para llegar a las metas de una organización.
Willman y Velasco (2011)	Es una actuación que está enfocado en los resultados alineado a los objetivos, que pueden ser observables, medibles y dinámicos, asimismo, es la forma como los trabajadores dan cumplimiento a las tareas que conforma su puesto de trabajo.

Nota. Adaptado de diversos autores citados en la tabla.

Quero, Mendoza y Torres (2014) presentan una definición que abarca lo mencionado anteriormente por los autores en la Tabla 5, pues indican que el desempeño laboral refiere a aquellas tareas y actividades que un trabajador realiza en la organización a la que pertenece, y cómo el desarrollo de estas tareas individuales repercute en el cumplimiento satisfactorio de las metas u objetivos que son planeados por la empresa.

1.2.2. Dimensiones del Desempeño Laboral.

Sanín y Salanova (2014) definen que el Desempeño Laboral incluye tres dimensiones: (a) desempeño intrarrol, en el cual se engloban las acciones que buscan el cumplimiento de las responsabilidades y procesos del puesto que ejercen; (b) desempeño extrarrol, que se refiere a aquellas acciones extras al puesto que generan valor; y (c) cumplimiento de normas, que se enfocan en el comportamiento alienado a los principios y normas de la organización. Por otro lado, Chandrasekara (2019) indica que el desempeño laboral se divide en dos dimensiones: (a) desempeño de tareas, el cual se refiere a aquellas actividades específicas del trabajo y que se enfocan en culminar las tareas del puesto, empleando conocimientos y habilidades técnicas para lograr sus objetivos; y (b) desempeño contextual, el cual se refiere a las acciones no relacionadas a la tarea misma pero que influyen en el éxito del trabajador como la conducta personal, social y fisiológica, el ambiente en el que trabaja, el clima laboral, a través de comportamientos como el apoyo a otros compañeros de trabajo, el compromiso con la organización, entre otros.

En cuanto a Díaz, Gutiérrez y Amancio (2018) las dimensiones a considerar para la evaluación del Desempeño Laboral son seis: (a) conocimiento del trabajo, (b) calidad de trabajo, (c) relaciones con personas, (d) estabilidad emotiva, (e) capacidad de síntesis, y (f) capacidad analítica.

Por último, para Salgado y Cabal (2011) el desempeño está agrupada en tres dimensiones: (a) desempeño de tarea, (b) desempeño contextual, y (c) conductas desviadas o contraproducentes. De igual manera, Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019), también concuerdan a la hora de definir tres dimensiones en, tarea, contextual y comportamiento laboral contraproducente.

1.2.3. Importancia del Desempeño Laboral.

Neldor (2016) menciona que el Desempeño Laboral es importante ya que permite analizar y hacer seguimiento al rendimiento de cada individuo para definir los objetivos estratégicos y las labores que lograrán alcanzarlos para cada trabajador. Asimismo, el autor

indica que es importante reconocer las debilidades y fortalezas para establecer el programa de capacitaciones acorde a las necesidades existentes. Para Salgado, Díaz, Zúñiga y Rueda (2019), el Desempeño Laboral logra que los trabajadores, dentro de una organización, trabajen de manera eficaz, ya que permite a la empresa analizar el logro de objetivos pre establecidos. Por otro lado, Álvarez et al. (2018), comentan que el Desempeño Laboral es de vital importancia ya que fortalece la competitividad, de manera que exista siempre una mejora continua de capacidades, cualidades, habilidades y aptitudes. Asimismo, los autores consideran que el desempeño es una herramienta básica y necesaria en el desarrollo del talento humano. Amador, Aguirre, Anguiano y Guízar (2019) aseguran que el Desempeño Laboral favorece al éxito del logro de objetivos, asimismo, facilita las experiencias laborales para todas las partes de la organización. De igual manera, para Vargas y Flores (2019) el Desempeño Laboral es altamente relevante ya que contribuye de manera directa a logro de metas trazadas por las diferentes empresas.

1.2.4. Factores que componen el Desempeño Laboral.

Según Willman et al. (2011), el Desempeño Laboral viene a ser una variable multicausal (condiciones), donde intervienen diferentes factores ya sean personales o de contexto, que una vez que se encuentran con la función o tarea, se genera un resultado, tanto positivo como negativo. Los autores definen a estos factores como condiciones personales, de contexto y de desempeño.

Para Quintero et al. (2008) los factores que componen el Desempeño Laboral de empresas, son la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para los colaboradores.

Por otro lado, Tziner y Shkoler (2018) mencionan que otro factor que interviene en el Desempeño Laboral es la motivación laboral, que se entiende como la fuerza psicológica que

desencadena pensamientos y comportamientos complejos dirigidos a los objetivos de la organización, pues anima a los colaboradores a ser persistentes en la búsqueda de las acciones que los hagan llegar a sus metas.

1.2.5. Medición del Desempeño Laboral.

El Desempeño Laboral, al ser evaluado, se demuestra principalmente en indicadores relacionados a la eficiencia (Chiang et al., 2010). Para Álvarez et al. (2018), evaluar el Desempeño Laboral, es una herramienta principal en las diferentes organizaciones, ya que permite desarrollar el talento humano. Asimismo, los autores indican que es recomendable que se realice de manera periódica, a fin de poder analizar el desenvolvimiento de los colaboradores e ir captando el potencial de cada uno de ellos.

De acuerdo a Fernández (2009), medir el desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento del factor humano en las organizaciones, para lo cual en la actualidad existen numerosas técnicas que permiten realizar una exitosa evaluación. Espín y Arévalo (2019), para la realización de la evaluación de desempeño consideraron dos factores: cualitativos y cuantitativos.

Según Ramos, P. et al., (2019) existen tres criterios para evaluar el desempeño:

- Resultados de las tareas individuales: Se debe evaluar el manejo correcto de los resultados de las actividades del trabajador en conjunto.

- Conductas: En situaciones laborales es complicado atribuir conclusiones específicas a las diferentes conductas y acciones de los trabajadores en conjunto, por lo que se evalúa la conducta del trabajador de manera individual.

- Rasgos: En la mayoría de las situaciones contar con una buena actitud puede reflejar que los trabajadores tengan confianza en sí mismos, lo que a su vez demostraría que son confiables dentro de sus ambientes laborales.

Jui-Chen y Silverthorne (2008) indican que hay tres tipos de medición del desempeño: (a) la que mide la producción individual y de un grupo que reportan al mismo jefe, realizado por su líder, (b) la que incluye calificaciones de individuos realizados por alguien ajeno al equipo y que no es evaluado por los mismos objetivos, y (c) la que mide el propio rendimiento, es decir, la autoevaluación.

Para Sánchez y Calderón (2012) la manera en medir el Desempeño Laboral ha tenido una transformación con el pasar de los años, ya que antiguamente sólo se evaluaba mediante un juicio unilateral respecto al trabajo del empleado, sin embargo, a medida que ha ido evolucionando la gestión de recursos humanos, se han formado nuevos y diferentes modelos de evaluación de desempeño.

1.2.5.1. Evaluación de Desempeño (ED).

Sapién-Aguilar, Gutiérrez-Diez, Piñón-Howlet y Araiza-Zapata (2016) definen a la evaluación del desempeño (ED) como una herramienta de medición que califica el desempeño de los colaboradores según los objetivos preestablecidos al puesto que ocupan. Además, los autores indican que la ED es dinámica, ya que las organizaciones evalúan continuamente a sus miembros con cierta continuidad de manera formal e informal. Chiang et al. (2010) definen a la evaluación de desempeño (ED) como un sistema que permite revisar y evaluar el cumplimiento de objetivos tanto individual como grupal. El enfoque de la Evaluación de Desempeño (ED) en las empresas se basa en analizar el comportamiento de un individuo, calificándolo, para así elaborar planes de desarrollo, objetivos y metas de la organización (Álvarez et al., 2018).

Según Díaz et al. (2014), la Evaluación de Desempeño (ED) presenta enormes e importantes ventajas para cualquier organización así como para sus trabajadores, ya que permite tener un panorama más amplio de cómo se está realizando el trabajo, asimismo, toda la información recopilada orientará a una mejor gestión de Recursos Humanos, ya que permitirá construir un diseño y desarrollo de diferentes procesos como selección, así como detectar

necesidades de formación, generar programas de reconocimiento y desarrollo. Además, los autores comentan que en esta evaluación es importante considerar las conductas directas o indirectas que impactan en los resultados de una organización y no sólo restringirse en las tareas ligadas al puesto. Asimismo, Amador et al. (2019), consideran que la Evaluación del Desempeño (ED) es altamente esencial ya que permite el cumplimiento de objetivos de manera adecuada y puntual, facilitando las experiencias laborales del día a día. Asimismo, en la actualidad hay más organizaciones que implementan este mecanismo de evaluación, ya que es un componente relevante y vital para la gerencia de cualquier empresa, pues actualmente no sólo se compite con los servicios o productos, sino también con un adecuado talento humano (Álvarez et al., 2018). Finalmente, Díaz et al. (2014) indican que, para lograr efectos positivos, es fundamental que tanto los participantes como la organización valoren y se comprometan con las evaluaciones.

Sapién et al. (2016) mencionan que la ED establece metas y niveles óptimos de desempeño, de manera que la medición se realice comparando los resultados obtenidos contra los estándares establecidos y pueda servir como punto de partida para la retroalimentación de los evaluados, resultando ser muy útil además para la gestión de recursos humanos, ya que aportan a la eficacia en procesos como definición de compensaciones, búsqueda de nuevo personal, establecimiento de programa de capacitaciones, entre otros procesos de esta índole.

Según Sapién et al. (2016) existen dos métodos de ED:

- El método 360°: es una herramienta de gestión de recursos humanos que pretende, a partir de los objetivos organizacionales, valorar las conductas y actitudes que definen el modo en que cada persona está llevando a cabo su tarea.

- El método de factor de evaluación: está relacionado con el puesto como la cantidad y calidad del trabajo y las características del personal como habilidades interpersonales y capacidad de adaptación.

1.2.5.2. Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

Koopmans et al. (2014) definen al IWPQ como la competencia con la que los trabajadores realizan sus diferentes tareas sustantivas o técnicas de su trabajo en sí. Asimismo, los autores comentan que el IWPQ fue desarrollado después de un análisis y revisión en diferentes áreas, por lo que es adecuado para trabajadores en cualquier tipo de ocupación.

Por otro lado, el IWPQ permite medir las dimensiones de las diferentes conductas de los trabajadores más que de la efectividad de ello, asimismo las preguntas que componen son de rápido entendimiento (Gabini & Salessi, 2016). Por último, Ramos et al. (2019) comentan que la evaluación de desempeño es algo crucial en las empresas, y que una de las maneras de evaluarlo es mediante el Cuestionario de Desempeño Laboral con siglas en inglés IWPQ, que mide las dimensiones del desempeño, aplicable a diferentes casos. Asimismo, los autores comentan que ese modelo de encuesta es recomendable por la facilidad de implementación, y cuando se desea explorar nuevos predictores o relaciones entre variables.

1.3. Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral

Lasso et al. (2019) comentan que un líder de alto nivel produce un incremento en la proactividad y un mejor desempeño en las tareas que realiza el grupo que influencia, pues logra generar intereses en común entre los miembros. Asimismo, Advani y Abbas (2015), afirman que los líderes son clave fundamental para mejorar el rendimiento y actualización de sus seguidores.

Para Choudhary et al. (2013), existe un impacto directo entre el liderazgo y el desempeño en una organización. De igual manera, Advani y Abbas (2015) argumentan que existe una asociación directa entre el liderazgo y el desempeño de los colaboradores. Asimismo, los autores comentan también que los líderes transformacionales influyen y mejoran el Desempeño Laboral.

Por su parte, en un estudio realizado por Hermosilla et al. (2016), se logró reconocer al Liderazgo Transformacional como uno de los estilos de liderazgo que proporciona mayores

beneficios ya que impulsa correctamente el cambio y la innovación. Además, los líderes transformacionales son capaces de comunicar de mejor manera su visión, logrando inspirar, comprometer y motivar activamente a sus seguidores, lo que genera que estos superen sus propias expectativas y den más de lo esperado (Hermosilla et al., 2016).

Por otro lado, para Páez et al. (2014), el Liderazgo Transformacional es un estilo que está positivamente asociado con la satisfacción de los colaboradores, asimismo, las compañías que tienen a este tipo de líderes suelen tener mejor manejo y descentralización de la responsabilidad laboral, lo que impacta directamente en el desempeño de la organización, ya que los líderes fomentan ese nivel de desarrollo en sus seguidores.

Mendoza y Ortiz (2006) indican que el Liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo en el ámbito psicológico y emocional de los miembros de la organización y que, en conjunto con la correcta aplicación de las dimensiones del Liderazgo Transformacional (Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Motivación Inspiradora e Influencia Idealizada) produce mejoras en el Desempeño Laboral individual y grupal. Además, los investigadores indican que los líderes terminan por maximizar la eficacia y efectividad de su equipo. Para Advani y Abbas (2015), los líderes transformacionales generan un impacto directo en las habilidades de sus subordinados, a través del valor del trabajo, lo que a su vez permitirá evaluar el Desempeño Laboral.

1.3.1. Investigaciones sobre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral

Choudhary et al. (2013) realizaron una investigación sobre el Impacto del Liderazgo Transformacional en el desempeño laboral de una organización en Pakistán, para lo cual realizaron una muestra de 155 participantes del sector de servicios (Bancario, Telecomunicaciones, entre otros); en la investigación se utilizó un método cuantitativo y un

cuestionario estructurado, mediante la herramienta MLQ, una vez analizado el resultado se mostró que el Liderazgo Transformacional efectivamente generaba un impacto en el aprendizaje organizacional y este a su vez mejoraba el desempeño en la organización. Asimismo, los autores comentaron que si los gerentes y líderes del sector corporativo tenían el objetivo de maximizar la rentabilidad, podían beneficiarse de su estudio. Por último, la investigación menciona que existe Liderazgo Transformacional, considerando cada una de sus dimensiones, como se ve en la Figura 1.

Figura 1. Matriz de Análisis Particular de investigación de Choudhary et al. (2013). Elaboración propia.

Advani y Abbas (2015) realizaron un estudio sobre los estilos de liderazgo (Transformacional y Transaccional) en el Desempeño Laboral en el sector bancario en Pakistán, los autores consideran que el desempeño de los trabajadores es esencial para cualquier organización, y cómo a su vez este está influenciado por las dimensiones del Liderazgo Transformacional; el estudio se basó en datos cuantitativos y cualitativos con un método de bola de nieve y un muestreo aleatorio simple (cuestionarios, recursos electrónicos, artículos) con encuestas a 172 empleados que trabajan en diferentes bancos, al finalizar el estudio se pudo comprobar que hay una relación directa entre el liderazgo transaccional y transformacional en el desempeño de los trabajadores del banco, siendo ambos positivos. Los autores no especifican cuál ha sido el instrumento de medición para el Liderazgo Transformacional. En la Figura 2 se

muestra la relación entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño de los trabajadores del Sector Bancario.

Figura 2. Matriz de Análisis Particular de investigación de Advani y Abbas (2015). Elaboración propia.

En una investigación realizada por Dialoke y Ogbu (2018) sobre la influencia del Liderazgo Transformacional en el desempeño de los trabajadores de escuelas privadas en el estado de Rivers, se tomó como muestra a 254 trabajadores del sector educación en África Occidental; el diseño de la investigación fue mediante una encuesta transversal, una vez culminado la investigación se encontró que el Liderazgo Transformacional tiene una relación positiva y significativa en el desempeño de los trabajadores, y que los líderes transformacionales mejoran el Desempeño Laboral de los empleados. La investigación menciona que existe Liderazgo Transformacional, considerando cada una de sus dimensiones En la Figura 3 se muestra la relación ente el Liderazgo Transformacional, mediante sus dimensiones, con el Desempeño Laboral.

Figura 3. Matriz de Análisis Particular de investigación de Dialoke y Ogbu (2018). Elaboración propia.

1.4. Sector Bancario en el Perú

Espín y Arévalo (2019) indican que la economía está compuesta por una serie de variables que influyen fuertemente al desarrollo financiero y económico de un país. Además, los autores también mencionan que dentro de los elementos macroeconómicos que la componen se encuentra el sistema financiero, cuya importancia radica en su aporte a la formalización de la economía y la facilidad que brinda para actividades de comercio y producción.

En la Tabla 6, se muestra la composición del sistema financiero en el Perú y la definición de cada una de las categorías que la conforman.

Tabla 6

Estructura del sistema financiero peruano y definiciones de sus categorías

Categorías	Definición
Banca Múltiple	Corresponde a todos los bancos que prestan servicios financieros (relacionados a activos y pasivos) a diferentes sectores: persona natural, negocios, empresa, corporativa, institucional, etc.
Empresas financieras	Son empresas de intermediación financiera. Captan capital público para operaciones activas o de préstamo a terceros.
Cajas municipales (CM)	Instituciones financieras que suelen ser propiedad de las municipalidades provinciales, que prestan servicios a sectores que no son atendidos por los bancos. Sus productos más solicitados son créditos a microempresas.
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	Instituciones financieras con las características de una CM. Sin embargo, su capital es privado y funciona como un banco a menor escala. Su producto principal es préstamo a empresas del sector agropecuario.
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	Instituciones financieras cuyo fin principal es brindar créditos a pequeñas y microempresas. Su capital está confirmado por aportaciones privadas y donaciones.
Entidades estatales	Refiere al Banco de la Nación, COFIDE, Agrobanco y Fondo MiVivienda.
Bancos de Inversión	Instituciones enfocadas en inversión de capital de los asociados. En el Perú, el único considerado en este rubro es JP Morgan.
Empresas especializadas	Instituciones que brindan servicios financieros específicos como arrendamiento, factoring, afianzadoras y garantías, fiduciarias y administración de hipotecas.
Empresas de servicios complementarios	Instituciones que brindan servicios anexos a los servicios financieros como almacenes de depósitos, transferencia de fondos y emisión de dinero electrónico.
Otras empresas supervisadas	En esta categoría se encuentran las cooperativas supervisadas por SBS, cooperativas supervisadas por FENACREP (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y Derramas

Nota. Adaptado de Sistema Financiero por SBS, 2019, Lima, Perú. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

Adicionalmente, la SBS (2019) indica que el sistema financiero ha ido creciendo y tomando mayor importancia en la población peruana, ya que existen indicadores de intermediación e inclusión financiera que avalan esta afirmación. En la Figura 4 se observa el crecimiento de estos indicadores, los cuales son:

(a) Intermediación financiera:

i) Se indica que tanto los créditos como los depósitos del sistema financiero han crecido 5% y 4% respectivamente en el último año (visto como porcentaje del PBI total).

(b) Inclusión financiera:

i) Acceso a servicios financieros

– Los indicadores que han presentado mayor crecimiento en el último año son el número de cajeros automáticos (+18%) y el número de canales de atención por cada 1,000 km² (+14%).

–El único indicador que ha caído es el número de establecimientos de operaciones básicas (-5%).

–Todos los indicadores relacionados a la disponibilidad de la red de atención del sistema financiero han crecido en promedio 8% con respecto al año anterior.

–Todos los indicadores relacionados a infraestructura de atención del sistema financiero han crecido en promedio 4% con respecto al año anterior.

ii) Uso de los servicios financieros

–El indicador que mayor crecimiento ha tenido en el último año es el número de cuentas de depósitos (+11%) y el que se ha mantenido igual es el número de tarjeta habientes respecto a la población adulta. Ningún indicador ha caído.

–Todos los indicadores relacionados a esta categoría han crecido en promedio 4% con respecto al año anterior.

iii) Profundidad de la inclusión financiera

–El indicador que mayor crecimiento ha presentado en el último año es el ratio de deudores Mype sobre deudores totales (+3%) y el que ha caído es el ratio de saldo de créditos Mype sobre saldo de créditos totales (-2%).

–Todos los indicadores relacionados a esta categoría han crecido en promedio 2% con respecto al año anterior.

	jun-14	jun-15	jun-16	jun-17	jun-18	jun-19 ¹⁾
Intermediación Financiera						
Créditos del SF (como % del PBI)	35.57	38.55	40.72	39.91	39.56	41.61
Depósitos del SF (como % del PBI)	37.58	37.81	39.44	38.07	38.07	39.75
Inclusión Financiera						
1. Acceso a los servicios financieros						
1.1 Disponibilidad de la red de atención del Sistema Financiero ^{2/}						
N° de Oficinas	4,229	4,388	4,465	4,628	4,675	4,697
N° de Cajeros automáticos	12,059	14,530	25,632	25,679	24,087	28,407
N° de Cajeros corresponsales (POS) ^{3/}	44,210	68,147	94,611	107,737	149,867	167,720
N° de Establecimientos de Operaciones Básicas (EOB) ^{4/}				118	102	97
N° de Puntos de atención ^{5/} por cada 100 mil habitantes adultos	313	443	625	681	867	960
N° de Canales de atención ^{5/} por cada 1000 km ²	41	61	88	95	124	141
1.2 Infraestructura de atención del Sistema Financiero ^{6/}						
Infraestructura de oficinas (N°)	3,969	4,199	4,352	4,504	4,570	4,600
Infraestructura de cajeros automáticos (N°)			8,896	9,007	8,771	9,055
Infraestructura de cajeros corresponsales (POS) (N°)			37,640	40,571	50,277	53,718
Infraestructura de establecimientos de operaciones básicas (EOB) (N°)				118	102	97
Infraestructura de puntos de atención (N°) por cada 100 mil habitantes adultos			255	267	309	322
Infraestructura de canales de atención (N°) por cada 1000 km ²			30	30	35	39
2. Uso de los servicios financieros						
Número de deudores (miles)	5,909	6,079	6,226	6,513	6,805	7,115
Número de cuentas de depósito (miles)	40,175	45,045	50,339	55,951	61,007	67,854
Número de deudores por cada mil habitantes adultos	306	309	312	321	330	340
Número de deudores (persona natural) respecto de la PEA (%)	35	36	38	39	40	41
Número de tarjeta-habientes ^{7/} respecto de la población adulta (%)	14	15	15	15	15	15
3. Profundidad de la Inclusión Financiera						
Crédito promedio/PBI per cápita (n° veces)	0.94	0.97	0.99	0.96	0.96	0.99
Depósito promedio/PBI per cápita (n° veces)	0.21	0.20	0.19	0.17	0.17	0.17
Saldo de Créditos Mype ^{8/} /Saldo de Créditos Totales (%)	14.81	13.06	12.52	12.99	12.61	12.41
Deudores Mype/Deudores totales (%)	33.55	33.15	33.83	35.19	36.24	37.48
Deudores Mujeres/Deudores Totales (%)	45.64	46.01	46.87	47.68	48.67	49.72
Saldo de Crédito a Mujeres/Saldo de Créditos Totales (%)	37.65	37.61	38.01	38.46	38.80	39.50
Deudores Mype Mujeres/Deudores Mype totales (%)	50.36	50.91	52.85	54.21	55.87	57.77
Saldo de Créditos Mype a Mujeres/Saldo de Créditos Mype total (%)	43.53	43.90	44.34	44.55	45.28	46.14

Figura 4. Evolución de los Indicadores de Intermediación e Inclusión Financiera del Sistema Financiero. Tomado de “Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguro y de pensiones”, por SBS, 2019. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/CIIF-0001-jn2019.PDF>

Además, la SBS (2019) indica que los créditos emitidos por el sistema financiero peruano han crecido en 8% desde noviembre 2018 a noviembre 2019 (ver Figura 5) y los depósitos se incrementaron en 9.5% durante el mismo periodo (ver Figura 6).

Figura 5. Créditos en el Sistema Financiero. Tomado de “Sistema Financiero Peruano. Noviembre 2019”, por SBS, 2019. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0003-no2019.PDF>

Figura 6. Depósitos en el Sistema Financiero. Tomado de “Sistema Financiero Peruano. Noviembre 2019”, por SBS, 2019. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0003-no2019.PDF>

Según SBS (2019), se reporta que, a noviembre del 2019, el sector bancario tenía una participación del 89% de los activos totales del sistema financiero, representando un monto total de S/418,105 millones, seguido por las cajas municipales (6.26%) y las empresas financieras (3.63%), resultando ser la categoría más grande del sector.

Además, como se detalla en la Tabla 7, en el 2019 tanto activos, créditos y depósitos del sistema bancario crecieron en 9%, 7.5% y 9.1% respectivamente con respecto al 2018. En el caso de los activos, la Tabla 7 muestra que luego de una caída de 0.3% en el 2016 ha presentado un crecimiento en los siguientes años (+2.1% en el 2017 y +5.1% en el 2018). Asimismo, en la misma tabla se indica que los créditos directos muestran una variación anual positiva desde el 2015, dándose su mayor crecimiento en el año 2018 (+9.7% respecto al 2017). Por último, en la Tabla 7 se ve que los depósitos totales presentan un crecimiento constante (+6.2% en el 2017, +7.3% en el 2018 y +9.1% en el 2019).

Tabla 7

Evolución de activos, créditos y depósitos en el sistema bancario del 2015 al 2019

Tipo	Saldo					Variación Anual (%)			
	Nov-15	Nov-16	Nov-17	Nov-18	Nov-19	16-15	17-16	18-17	19-18
Activos (MM S/)	358,495	357,322	364,873	383,408	418,105	-0.3	2.1	5.1	9.0
Créditos Directos (MM S/)	226,066	235,109	243,420	267,017	287,037	4.0	3.5	9.7	7.5
MN (MM S/)	150,374	160,390	163,620	181,500	198,404	6.7	2.0	10.9	9.3
ME (MM US\$)	22,434	21,906	24,683	25,301	26,099	-2.4	12.7	2.5	3.2
Depósitos totales (MM S/)	208,835	211,883	224,971	241,320	263,372	1.5	6.2	7.3	9.1
MN (MM S/)	97,079	110,585	129,182	143,928	157,860	13.9	16.8	11.4	9.7
ME (MM US\$)	33,123	29,698	29,628	28,814	31,069	-10.3	-0.2	-2.7	7.8

Nota. Adaptado de Carpeta de Información del Sistema Financiero. Cuadros Estadísticos. Noviembre 2019, por SBS, 2019, Lima, Perú. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Adicionalmente, la rentabilidad correspondiente al sistema bancario permanece elevada durante 2018 y 2019, obteniendo durante este último año un ROE de 18.73% y un ROA de 2.29% (SBS, 2019). Asimismo, en el mismo reporte se resalta que el ratio de liquidez del sistema bancario se encuentra por encima del mínimo regulatorio (ver Tabla 8).

Tabla 8

Ratios de liquidez (RL) del sistema bancario peruano en 2019

Moneda	RL mínimo	RL 2019
Nacional	8%	28.77%
Extranjera	20%	49.08%

Nota. Adaptado de Sistema Financiero Peruano. Noviembre 2019, por SBS, 2019, Lima, Perú. Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0003-no2019.PDF>

Sobre el sistema bancario peruano, la SBS (2019) informa que existen 16 empresas bancarias privadas y cuatro estatales (ver Tabla 9). Se observa que los bancos privados representan el 75% de las empresas del sistema bancario.

Tabla 9
Lista de empresas bancarias en el Perú

Clasificación	Bancos
Estatal	Banco Central del Perú
Estatal	Banco de la Nación
Estatal	COFIDE
Estatal	Agrobanco
Privado	BCP
Privado	BBVA
Privado	Scotiabank
Privado	Interbank
Privado	MiBanco
Privado	Banco Santander
Privado	Citibank
Privado	BanBif
Privado	Banco Falabella
Privado	Banco Ripley
Privado	Banco Pichincha
Privado	Banco GNB
Privado	Banco de Comercio
Privado	CRAC CAT
Privado	Banco Azteca
Privado	ICBC Peru

Nota. Adaptado de Directorio del sistema financiero – Empresas bancarias, por SBS, 2019, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>

Además, según la información financiera reportada por todos los bancos en Perú, se presenta en la Tabla 10 que los cuatro bancos privados con mayor utilidad neta durante el 2018 generan en suma el 86% de la utilidad neta total del sistema bancario privado en el Perú en el 2018. Estos bancos privados son BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank.

Tabla 10

Utilidad neta en Perú por banco privado presente en Lima Metropolitana (en S/MM)

Bancos	Utilidad Neta 2018 (en S/ MM)
BCP	3,368
BBVA	1,469
Scotiabank	1,281
Interbank	1,040
MiBanco	462
Banco Santander	164
Citibank	154
BanBif	117
Banco Falabella	67
Banco Ripley	67
Banco Pichincha	53
Banco GNB	52
Banco de Comercio	31
CRAC CAT	12
Banco Azteca	2
ICBC Peru	-7

Nota. Adaptado de reporte auditado de cada empresa bancaria presente (ver Referencias Bibliográficas)

Adicionalmente, la SBS reporta el número de personal de las empresas del sistema bancario mes a mes categorizado por nivel jerárquico. En la Tabla 11 se indica que, en noviembre 2019, el 64% de los colaboradores del sistema bancario pertenecen a las cuatro empresas con mayor utilidad en el 2018.

Tabla 11

Porcentaje de empleados en empresas bancarias según jerarquía

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	% del total
BCP	2%	24%	52%	22%	34%
Mibanco	0%	8%	91%	1%	18%
Interbank	1%	49%	48%	1%	11%
Scotiabank	5%	37%	55%	3%	10%
BBVA	2%	18%	8%	1%	10%
B. Azteca Perú	11%	0%	89%	0%	4%
B. Falabella Perú	0%	7%	91%	1%	3%
B. Pichincha	1%	5%	92%	2%	3%
B. Ripley	1%	2%	97%	0%	3%
B. Interamericano de Finanzas	2%	6%	89%	3%	2%
B. de Comercio	1%	48%	44%	7%	1%
Banco GNB	3%	27%	70%	0%	1%
Citibank	33%	25%	11%	32%	0%
B. Santander Perú	13%	20%	67%	0%	0%
B. ICBC	7%	23%	68%	2%	0%
TOTAL BANCA	3%	26%	62%	9%	100%

Nota. Adaptado de Número de Personal en Información de la Banca Múltiple al 30 de noviembre 2019, por SBS, 2019. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

1.4.1. Sector bancario en Lima Centro

Según Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014) Lima Metropolitana se divide en 4 áreas: Norte, Centro, Sur y Este. En la Tabla 12 se menciona que el 61% de las agencias de los cuatro bancos privados con mayor utilidad neta en el Perú durante el 2018 se encuentran en Lima Centro, zona que está conformada por los distritos Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rimac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

Además, Asociación de Bancos del Perú (Asbanc, 2019) determina que los tres distritos de Lima Centro que concentran la mayor cantidad de agencias son:

-Santiago de Surco: que representa el 10% de todas las agencias de Lima Metropolitana y el 16% de Lima Centro. En este distrito, de los cuatro bancos que obtuvieron mayor utilidad neta en el 2018, el que mayor cantidad de agencias tiene es el BBVA (23 agencias), seguido de BCP (20 agencias), Interbank (16 agencias) y finalmente Scotiabank (14 agencias).

-San Isidro y Miraflores, que representan cada uno por separado el 8% de las agencias de Lima Metropolitana y el 13% de Lima Centro. En el caso de San Isidro, de los cuatro bancos que obtuvieron mayor utilidad neta en el 2018, el que mayor cantidad de agencias tiene es el BCP (19 agencias), seguido de Scotiabank (16 agencias), BBVA (14 agencias) y finalmente Interbank (13 agencias). Por el lado de Miraflores, de este mismo grupo de empresas, el que mayor cantidad de agencias tiene es el BBVA (17 agencias), seguido de BCP (15 agencias), Scotiabank (13 agencias) y finalmente Interbank (12 agencias).

-Lima, que representa el 7% de todas las agencias de Lima Metropolitana y el 11% de las de Lima Centro. En este distrito, de los cuatro bancos que obtuvieron mayor utilidad neta en el 2018, el que mayor cantidad de agencias tiene es el BCP (18 agencias), seguido del BBVA (14 agencias), Interbank (11 agencias) y finalmente Scotiabank (7 agencias).

En la Tabla 12 se muestra a mayor detalle el número de agencias según las áreas y distritos de Lima Metropolitana.

Tabla 12

Número de agencias de Interbank, BBVA, BCP y Scotiabank por áreas y distritos de Lima Metropolitana

Área / Distrito	Interbank	BBVA	BCP	Scotiabank	Total de agencias	%de agencias
Centro	95	127	136	88	446	61%
Barranco	2	2	2	1	7	1%
Breña	4	4	4	2	14	2%
Jesús María	4	4	6	7	21	3%
La Victoria	5	12	12	7	36	5%
Lima	11	14	18	7	50	7%
Lince	2	7	5	2	16	2%
Magdalena del Mar	2	3	6	1	12	2%
Miraflores	12	17	15	13	57	8%
Pueblo Libre	2	3	4	2	11	1%
Rimac	2	2	2	2	8	1%
San Borja	12	9	13	6	40	5%
San Isidro	13	14	19	16	62	8%
San Miguel	5	9	6	6	26	4%
Santiago de Surco	16	23	20	14	73	10%
Surquillo	3	4	4	2	13	2%
Este	27	33	47	22	129	18%
Ate	6	9	10	3	28	4%
Chaclacayo	1	0	1	0	2	0%
Cieneguilla	0	0	0	0	0	0%
El Agustino	2	2	2	1	7	1%
La Molina	6	8	11	6	31	4%
Lurigancho	1	2	1	0	4	1%
San Juan de Lurigancho	7	7	15	6	35	5%
San Luis	1	2	2	2	7	1%
Santa Anita	3	3	5	4	15	2%
Norte	21	27	34	13	95	13%
Ancón	0	0	0	0	0	0%
Carabayllo	1	2	2	0	5	1%
Comas	4	6	7	3	20	3%
Independencia	5	4	6	3	18	2%
Los Olivos	5	8	9	3	25	3%
Puente Piedra	2	1	2	1	6	1%
San Martín de Porres	4	6	8	3	21	3%
Santa Rosa	0	0	0	0	0	0%
Sur	16	17	21	13	67	9%
Chorrillos	8	5	8	5	26	4%
Lurín	1	1	3	2	7	1%
San Juan de Miraflores	3	5	4	3	15	2%
Villa El Salvador	3	4	3	1	11	1%
Villa María del Triunfo	1	2	3	2	8	1%
Otros (incluye Pachacamac y balnearios del sur)	0	0	0	0	0	0%
Total general	159	204	238	136	737	100%

Nota. Adaptado de Buscador de Agencias y Cajeros, por Asbanc, 2019, Lima, Perú. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/BusquedaAgencias/BuscadorAgenciasCajeros.aspx>

Capítulo II: Plan de Investigación

2.1. Formulación del problema

Según Mendoza y Ortiz (2006), el estilo de Liderazgo Transformacional es muy importante debido a la motivación que ejerce en los individuos de una organización, lo cual impacta de manera positiva en las reacciones emocionales y psicológicas de los trabajadores de una compañía y produce mejoras notables en el desempeño. Escandon et al. (2016) indican que los temas relacionados al liderazgo han sido estudiados durante muchos años y con el tiempo su enfoque ha ido adaptándose y evolucionando, por lo que se encuentra en constante cambio. Además, en la actualidad las prácticas en las empresas de servicios han plantado algunos problemas serios a los gerentes, con respecto a los estilos de liderazgo, tal y como lo plantean Choudhary et al. (2013).

Álvarez et al. (2018) indican que el Desempeño Laboral basa su importancia en la generación de la competitividad, provoca una mejora constante en las capacidades, cualidades, habilidades y aptitudes de los miembros de la organización. Asimismo, los autores consideran que el desempeño es una herramienta básica y necesaria en el desarrollo del talento humano. Además, existe un impacto directo entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño en una organización pues los líderes transformacionales influyen y mejoran el Desempeño Laboral (Choudhary et al., 2013).

Por otra parte, la SBS (2019) informa que el sector bancario ha presentado un importante crecimiento dentro del sistema financiero en cuanto a volúmenes de créditos, depósitos y activos y Asbanc (2019) menciona que la mayor parte de este negocio se encuentra concentrado en Lima Centro.

Si bien se han hallado algunos estudios que relacionan al Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral en empresas del sector bancario, son escasas las realizadas en

Latinoamérica, así como también lo son las investigaciones acerca de esta relación en el Perú. Además, la mayoría de las investigaciones encontradas no miden el estilo de Liderazgo Transformacional, sino que asumen la existencia del mismo y solo determinan su relación con el Desempeño Laboral.

Por estas razones, la importancia de esta investigación radica en el estudio y medición del Liderazgo Transformacional como una variable dinámica que se encuentra en constante evolución y relacionarlo con el Desempeño Laboral como uno de los principales factores de crecimiento de las empresas, especificando al sector bancario, el cual gana importancia en el Perú y presenta rápido crecimiento en Lima Centro.

Por ello, esta investigación busca determinar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. El problema principal es definir cómo influye este liderazgo en el Desempeño Laboral de los miembros de estas organizaciones. Para ello, se requiere definir la influencia de cada una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional en la variable de desempeño, por lo que se establecen los siguientes problemas principales y específicos a enfrentar.

2.1.1. Problema Principal

El principal problema que busca atender este estudio es investigar ¿Cómo influye el Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro?

A partir de la pregunta anterior, surge el interés en responder las siguientes preguntas:

2.1.2. Problemas Secundarios

PE1: ¿Cómo influye la dimensión Estimulación Intelectual en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro?

PE2: ¿Cómo influye la dimensión Consideración Individualizada en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro?

PE3: ¿Cómo influye la dimensión Motivación Inspiradora en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro?

PE4: ¿Cómo influye la dimensión Influencia Idealizada en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro?

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis General

Para fines del estudio, se planteará la siguiente hipótesis general: El Liderazgo Transformacional tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

2.2.2. Hipótesis Específicas

HE1: La dimensión Estimulación Intelectual tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

HE2: La dimensión Consideración Individualizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

HE3: La dimensión Motivación Inspiradora tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

HE4: La dimensión Influencia Idealizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Explicar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

2.3.2. Objetivos Específicos

OE1: Explicar la influencia de la dimensión Estimulación Intelectual en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

OE2: Explicar la influencia de la dimensión Consideración Individualizada en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

OE3: Explicar la influencia de la dimensión Motivación Inspiradora en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

OE4: Explicar la influencia de la dimensión Influencia Idealizada en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

2.4. Justificación o relevancia del tema

2.4.1. Justificación práctica.

Esta investigación es importante debido a que sus resultados pueden motivar a los líderes del sector bancario a profundizar en el Liderazgo Transformacional y el impacto que puede producir en el desempeño de sus colaboradores específicos, lo cual finalmente influye en los indicadores económicos de cada empresa. Por otro lado, áreas involucradas como Recursos Humanos, pueden interesarse por desarrollar habilidades de Liderazgo Transformacional en los líderes de las empresas del sector bancario, para lo cual deben identificar las fortalezas, debilidades y características de liderazgo existentes e implementar un programa de talleres y

capacitaciones que logren desarrollar el Liderazgo Transformacional en sus colaboradores, de manera que logren influir en el Desempeño Laboral de los diferentes equipos de trabajo.

2.4.2. Justificación teórica.

Existen algunos estudios que relacionan el Liderazgo Transformacional con el Desempeño Laboral en empresas que son del sector bancario, sin embargo, son escasas las investigaciones acerca de esta relación en el Perú y la gran parte de las investigaciones encontradas no miden el estilo de Liderazgo Transformacional, sino que asumen la existencia del mismo y sólo determinan la relación con el Desempeño Laboral. Por ello, el presente estudio es importante para aumentar la información sobre la correlación entre ambas variables dentro del sector bancario del Perú.

2.5. Limitaciones y Parámetros

Para desarrollar el presente estudio, se tiene en consideración las siguientes limitaciones:

- Establecer contacto con todas las instituciones que conforman el sector bancario en Lima Metropolitana.
- Acceso limitado a la información de los colaboradores de las empresas del sector bancario ya que depende de los datos que estos quieran proporcionar.
- El tiempo del programa, pues el plazo para la presentación de esta tesis es de siete meses.

2.6. Modelo de Análisis Particular

Figura 7. Modelo de Análisis Particular de la presente investigación. Elaboración propia.

2.7. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Variable Observable	Ítems	Escala de medición
Variable dependiente Liderazgo Transformacional	Dimensiones del Liderazgo Transformacional 1. Estimulación Intelectual 2. Consideración Individualizada 3. Motivación Inspiradora 4. Influencia Idealizada	1. Estimulación Intelectual P3 P9 P12 P17 2. Consideración Individualizada P1 P5 P11 P14 P18 3. Motivación Inspiradora P4 P6 P13 P19 4. Influencia Idealizada P2 P7 P8 P10 P15 P16 P20	Nominal
Variable independiente Desempeño Laboral	Indicadores cuantitativos 1. Desempeño Laboral	1. Desempeño Laboral P21 P22 P23 P24 P25 P26 P27 P28	Nominal

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se explica la metodología que se emplea para desarrollar este estudio sobre El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. Para ello, se determina el tipo y diseño de investigación, así como el procedimiento para definir la muestra. Además, se indica el proceso para la recolección de datos y la explicación de las fases requeridas para el diseño del cuestionario y su posterior aplicación.

3.1. Tipos de Investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo y correlacional.

Según indican Pita y Pértegas (2002), la investigación con enfoque cuantitativo permite recoger y estudiar datos cuantitativos analizando la fuerza de asociación o relación entre variables cuantificadas. A su vez, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que el enfoque cuantitativo busca probar hipótesis ya sea aceptándolas o rechazándolas, dependiendo de los resultados obtenidos, mediante el uso de análisis estadísticos. Además, los autores indican que se utilizan instrumentos como las encuestas, que una vez recolectados los datos se generalizan a una población.

Por otro lado, el estudio tiene un alcance correlacional, ya que el objetivo principal de esta investigación es medir la relación entre Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral, y como indican Hernández et al. (2014) este tipo de alcance busca evaluar la existencia de una correlación entre dos variables. A su vez, Lozado (2013) indica que el alcance correlacional, busca determinar y estudiar la relación existente entre las dos variables de su investigación.

3.2. Diseño de Investigación

El presente estudio desarrolla un diseño de investigación no experimental y transversal.

El enfoque no experimental se considera sistemático y empírico, ya que no se manipulan las variables y se analizan en su estado natural (Hernández et al., 2014). Además, Gómez (2006) define que un estudio no experimental no construye una situación, a diferencia del estudio experimental, sino que observa situaciones existentes y no ocasionadas para fines investigativos. Por ello, en el estudio no se han alterado ni modificado los datos recopilados y se muestran las variables originales según lo indicado por los colaboradores encuestados del sector bancario de Lima Centro.

Por otro lado, según Hernández et al. (2014), el diseño de investigación transversal se emplea cuando los datos a analizar son de un momento específico y no se consideran información en una línea de tiempo y tiene como finalidad describir variables y analizar su influencia e interrelación. De igual manera, Gómez (2006) refuerza esta definición comentando que este tipo de investigación tiene el propósito de describir variables y evaluar su interrelación en un momento en específico, ya que recolecta datos de un momento dado. En este estudio, las respuestas obtenidas en los cuestionarios realizados a los colaboradores del sector bancario de Lima Centro, son recolectados en un momento específico.

3.3. Proceso de Muestreo

3.3.1. Población

- Población de estudio: La población está compuesta por todos los colaboradores de las cuatro empresas del sector bancario privado que cuentan con la mayor utilidad neta en el 2018, en Lima Centro. Esta población finita es de 8,949 colaboradores, resultado del siguiente cálculo:

SBS (2019) reporta que en Noviembre del 2019 el número total de colaboradores de las cuatro empresas del sector bancario privado que cuentan con la mayor utilidad neta en el 2018 es 41,320. El detalle se encuentra en la Tabla 13.

Tabla 13

Número de colaboradores en el Perú

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
BBVA	428	3,994	1,662	158	6,242
BCP	514	5,202	11,341	4,868	21,925
Scotiabank	321	2,343	3,485	191	6,340
Interbank	54	3,362	3,299	98	6,813
Total Colaboradores	1,317	14,901	19,787	5,315	41,320

Nota. Adaptado de Personal según categoría laboral por empresa bancaria al 30 de noviembre 2019, por SBS, 2019. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

INEI (2017) en el Censo realizado durante el 2017, indica que la población económicamente activa en el Perú que declara trabaja en actividades financieras y de seguros es de 130,184 personas. A su vez, también detalla el número de trabajadores en esta actividad por distrito, con lo que se puede calcular que el número de colaboradores en este rubro en Lima Metropolitana es de 64,451 y en Lima Centro es de 28,196. Por lo tanto, el 21.66% de la población peruana que trabaja en actividades financieras y de seguros se encuentra en Lima Centro. Aplicando este porcentaje al número de colaboradores de las cuatro empresas del sector bancario privado que cuentan con la mayor utilidad neta en el 2018, resulta que la población a estudiar es de 8,949 personas. El detalle se encuentra en la Tabla 14.

Tabla 14

Número aproximado de colaboradores en Lima Centro

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
BBVA	93	865	360	34	1,352
BCP	111	1,127	2,456	1,054	4,749
Scotiabank Perú	70	507	755	41	1,373
Interbank	12	728	715	21	1,476
Total	285	3,227	4,286	1,151	8,949

Nota. Elaboración propia.

- Unidad de análisis: La unidad de análisis está conformada por cada colaborador de las cuatro empresas del sector bancario privado que cuentan con la mayor utilidad neta en el 2018, en Lima Centro.

3.3.2. Tamaño de Muestra.

La fórmula para calcular la muestra de una población finita es la siguiente:

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

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = error máximo admisible

Para el cálculo de la muestra se consideran los siguientes lineamientos:

N = 8,949 colaboradores

Z = 1.96, para un nivel de confianza de 95%

p = 50% de probabilidad de ocurrencia

q = 50% de probabilidad de no ocurrencia

d = 5% de error de estimación de la medida de la muestra con respecto a la población

Finalmente, se obtiene que la muestra es de 369 colaboradores.

3.3.3. Selección de los elementos de la muestra

Para la presente investigación se utilizó un muestreo aleatorio simple, el cual es el esquema de muestreo más práctico y de fácil aplicación empleado en casos en los que se cuenta con poca información previa acerca de la población a medir (Mostacedo y Fredericksen, 2000). La investigación se analizó la relación con la cantidad de colaboradores por nivel jerárquico y por empresa.

Según reporta SBS (2019), en la Tabla 15 se encuentra la composición del número de colaboradores por nivel jerárquico en noviembre 2019, de las de las cuatro empresas del sector bancario privado que cuentan con la mayor utilidad neta en el 2018, en Lima Centro.

Tabla 15

Porcentaje de colaboradores por nivel jerárquico en Lima Centro

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
BBVA	1%	10%	4%	0%	15%
BCP	1%	13%	27%	12%	53%
Scotiabank	1%	6%	8%	0%	15%
Interbank	0%	8%	8%	0%	16%
Total de Colaboradores por Jerarquía	3%	36%	48%	13%	100%

Nota. Elaboración propia.

Considerando que el tamaño de la muestra calculado anteriormente es de 369 colaboradores, el número de colaboradores por banco y jerarquía para la muestra luego de aplicar la distribución porcentual indicada en la Tabla 15, queda como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Distribución de la muestra por empresa y puesto jerárquico

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
BBVA	4	36	15	1	56
BCP	5	46	101	43	196
Scotiabank	3	21	31	2	57
Interbank	0	30	29	1	61
Total de Colaboradores a encuestar	12	133	177	47	369

Nota. Elaboración propia.

3.4. Recolección de Datos

3.4.1. Diseño del cuestionario

Etapas 1: Diseño preliminar del instrumento

El cuestionario está dividido en 2 secciones (Anexo 1), con la finalidad de medir tanto el Liderazgo Transformacional, ahondando en sus dimensiones, como el Desempeño Laboral .

- Sección 1: Para medir las dimensiones del Liderazgo Transformacional se utiliza un adaptado del cuestionario MLQ propuesto por Rodríguez-Ponce et al. (2017), del cual se seleccionaron 20 preguntas que buscan conocer la percepción de los colaboradores hacia sus jefes considerando solo al Liderazgo Transformacional. Las preguntas propuestas por estos autores tienen una escala de Likert del 1 al 7, sin embargo, para el presente estudio se ha cambiado a una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo”, 2 es “En desacuerdo”, 3 es “Ni en desacuerdo ni de acuerdo”, 4 es “De acuerdo” y 5 es “Totalmente de acuerdo”. Estas preguntas corresponden a las dimensiones de este estilo de liderazgo, las cuales guardan la relación indicada en la Tabla 17.

- Sección 2: Para medir el Desempeño Laboral individual se utiliza un adaptado de la encuesta basada en el IWPQ (Individual Work Performance Questionnaire) de Ramos, P. et al (2019) y Koopmans et al. (2014), el cual se basa en la evaluación del Desempeño Laboral del

trabajador enfocado en tres dimensiones, el desempeño mismo, el desempeño en el contexto y actitud contraproducente en el trabajo. Para la elaboración de la encuesta, se ha dividido en 2 partes, la primera tiene como objetivo analizar las la dimensión correspondiente al desempeño mismo que se compone por las preguntas 21, 22, 23, 24 y 25, y la segunda para analizar la dimensión respecto a la actitud contraproducente que se compone de las preguntas 26, 27 y 28. Se ha determinado utilizar una escala de Likert del 1 al 5 para la primera parte, donde 1 es “Raramente”, 2 es “Algunas veces”, 3 es “Regularmente”, 4 es “A menudo” y 5 es “Siempre”. En cuanto a la segunda parte, también se ha utilizado una escala de Likert, donde 1 es “Nunca”, 2 es “Raramente”, 3 es “Algunas veces”, 4 es “Regularmente” y 5 es “A menudo”.

Etapas 2: Validación de expertos y de v de Aiken

Para esta etapa se ha elaborado un documento que menciona tanto el objetivo principal como un breve resumen del presente estudio, con el fin de que se presente a los expertos y puedan validar el cuestionario. Este documento está dividido en 3 partes: la primera contiene una breve presentación y la explicación de los pasos a seguir para la evaluación, la segunda presenta los ítems del cuestionario (28 preguntas) en una tabla que el experto debe llenar con la calificación del ítem según los siguientes criterios: (a) suficiencia, (b) claridad, (c) coherencia y (d) relevancia. Finalmente, la tercera parte del documento contiene la explicación de la escala de puntajes a asignar en la evaluación por cada criterio, donde 1 indica que “No cumple con el criterio”, 2 que contiene “Bajo nivel”, 3 que contiene “Moderado nivel” y el 4 que contiene “Alto nivel” (Ver Anexo 2).

Para la investigación, se envió el documento a 5 expertos con amplia experiencia en los temas de Liderazgo, Desempeño Laboral y Sector Bancario, de los cuales respondieron 3, en un plazo de 5 días (ver Tabla 17). Asimismo, la experiencia laboral y estudios que avalan los conocimientos de estos 3 expertos se muestran con mayor detalle en el Anexo 3.

Tabla 17

Relación de expertos para la validez de contenido de la encuesta

N°	Juez	Cargo	Centro laboral
1	Estela Villar	Associate Senior Partner & Change Management Leader	HR Latam
2	Javier Miyasato	Jefe de Canales	Interbank
3	Silvana Ruiz	Sub Gerente de Estrategia, Segmentos y Gestión Comercial	Scotiabank

Nota. Elaboración propia.

A partir de la validación de los expertos (ver Anexos 4, 5 y 6) se calculó el coeficiente de validez de contenido, V de Aiken, con la siguiente fórmula:

$$V = \frac{S}{n \times (c - 1)}$$

V = Coeficiente de Aiken

S = Sumatoria de los valores asignados por los jueces al ítem

n = Número de jueces

c = Número de valores de la escala de valoración

Merino y Livia (2009), comentan sobre la aplicación del coeficiente de validez V de Aiken, que aquellos valores mayores a 0.7, se consideran como aceptables, siendo el valor igual a 1 el que indica un perfecto acuerdo entre los validadores. En la Tabla 18 se observan los resultados por ítem y en la Tabla 19 se indica que el coeficiente para la encuesta es de 0.86 y para variables se obtienen valores entre 0.79 y 0.91, lo cual se considera como aceptable.

Tabla 18

Detalle de Coeficiente de V de Aiken por ítem

Items	V de Aiken			
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Item 1	0.78	0.89	0.78	0.89
Item 2	0.67	0.56	0.89	0.78
Item 3	0.78	0.78	0.89	1.00
Item 4	0.44	1.00	1.00	1.00
Item 5	1.00	1.00	0.89	0.78
Item 6	0.78	0.78	0.89	0.89
Item 7	1.00	1.00	0.89	0.78
Item 8	0.78	1.00	0.89	1.00
Item 9	1.00	0.78	1.00	1.00
Item 10	0.89	0.89	1.00	0.89
Item 11	0.89	0.89	1.00	0.78
Item 12	0.89	0.89	1.00	0.89
Item 13	0.78	0.78	0.89	0.89
Item 14	1.00	1.00	0.89	0.78
Item 15	1.00	1.00	1.00	1.00
Item 16	1.00	1.00	0.89	0.89
Item 17	0.89	0.78	0.89	1.00
Item 18	0.89	0.89	0.56	0.67
Item 19	0.89	0.78	1.00	1.00
Item 20	1.00	1.00	1.00	1.00
Item 21	0.33	0.33	0.56	0.56
Item 22	1.00	1.00	1.00	1.00
Item 23	1.00	1.00	1.00	1.00
Item 24	0.89	1.00	0.78	0.78
Item 25	1.00	1.00	1.00	1.00
Item 26	0.56	0.78	0.44	0.56
Item 27	0.78	1.00	0.44	0.44
Item 28	0.78	0.78	0.44	0.44

Nota. Elaboración propia.

Tabla 19

Detalle de Coeficiente de V de Aiken por sección

Sección	V de Aiken			
	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Liderazgo Transformacional	0.87	0.88	0.91	0.89
Desempeño Laboral	0.79	0.86	0.71	0.72
Total de V de Aiken por sección	0.85	0.88	0.85	0.85
Total de V de Aiken del Instrumento	0.86			

Nota. Elaboración propia.

Cabe resaltar que 2 de los 3 validadores comentaron que no consideraban relevantes las preguntas 26, 27 y 28 para los fines del presente estudio.

Etapas 3: Prueba piloto

El objetivo de la prueba piloto es recoger información para conocer las opiniones y apreciaciones que puedan presentarse sobre el cuestionario. Para la prueba piloto se incluyó una sección 3, en donde se pedía información del encuestado como su nombre, documento de identidad y número, nivel de estudios, banco en el que labora, tipo de puesto que tiene, área en la que se desenvuelve y un espacio para comentarios adicionales. Se programó la implementación de la prueba los días 25 y 26 de febrero del 2020, en el que se escogió a 7 colaboradores del sector bancario de Lima Centro para la prueba piloto. El tiempo empleado para desarrollar el cuestionario fue de 8 a 10 minutos. En cuanto a la información que se ha podido levantar en esta fase ha sido lo siguiente:

- Gran parte de los encuestados indicaron no entender el ítem 21.
- Al 29% de los encuestados no le quedaron claros los ítems 27 y 28, pues confundían “aspectos negativos de mi trabajo” con temas relacionados al clima laboral siendo el objetivo de estos ítems el Desempeño Laboral individual.
- A pesar de que en la presentación de la encuesta se indica que el tratamiento de los datos personales es confidencial y con fines únicamente académicos, el 100% de los encuestados cuestionaron compartir sus datos personales. La mayoría consideró que la encuesta debía ser de manera anónima ya que están evaluando a una persona en específico (líder directo). Uno de los encuestados cuestionó específicamente compartir el número de DNI y otro no compartió sus datos personales.

Para la validación estadística del instrumento se implementó mediante el Alfa de Cronbach, mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Figura 8. Formula de Alfa de Cronbach. Tomado de “Interpretación del coeficiente Alpha de Cronbach” por Quero (2010).

Donde “n” es el número de ítems evaluados y “k y x” son las respuestas individuales y totales de la encuesta.

Después de realizarse la operación dio como resultado 0.935. Según Quero (2010) para aquellos valores mayores a 0.7 se considera que existe una alta confiabilidad en el instrumento y sus resultados creíbles. Por ello, se considera que el presente instrumento arroja información fiable.

Etapas 4: Diseño del instrumento final

A partir de las validaciones hechas por distintos profesionales expertos al cuestionario los resultados de la prueba piloto, se han realizado las siguientes modificaciones a la encuesta:

- Se ha procedido a quitar la segunda parte de la sección 2 de la encuesta que medía la segunda dimensión del Desempeño Laboral (actitud contraproducente) ya que 2 de los 3 expertos comentan que no es algo necesario para los fines de la investigación.
- Se ha parafraseado el ítem 21, para un mejor entendimiento por parte de los encuestados.
- En la sección 3, se han eliminado los campos a llenar: Nombre del encuestado, tipo de documento y Número de documento.

Con los cambios enlistados, la encuesta final queda de la siguiente manera (Anexo 7):

- Sección 1: Presentación. En el cual se brinda una corta explicación sobre el cuestionario y su estructura, reafirmando que es de carácter educativo y que toda respuesta es completamente confidencial.

- Sección 2: Liderazgo Transformacional. Esta parte consta de 20 preguntas (del 1 al 20), con una calificación según escala de Likert del 1 al 5.

- Sección 3: Desempeño Laboral. Esta sección consta de 5 preguntas (21, 22, 23,24 y 25) , con una calificación según escala de Likert del 1 al 5.

- Sección 4: Datos de control. El cual está compuesto por 4 preguntas que tienen como objetivo validar el nivel de estudios, el banco y distrito en el que laboran los encuestados, así como su tipo de puesto y el área a la que pertenecen.

Etapas 5: Aplicación

Para lograr encuestar a los 369 trabajadores del sector bancario de Lima Centro, de los 4 bancos principales: BCP, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank, se desarrolló la encuesta de manera digital para mayor alcance, a través de Google Forms. Se procedió a enviar el link a los colaboradores a fin de que lo pudieran realizar.

El link fue compartido el martes 03 de marzo y se mantuvo abierto hasta martes 10 de marzo, logrando 505 respuestas. La mayoría de las encuestas provienen del BCP, con un total de 227, seguido de Scotiabank con 117 encuestados, BBVA con 84 y finalmente Interbank con 77. Esto cumple con el número mínimo de encuestas por tipo de puesto y banco establecido por la muestra, e inclusive supera el total por 136.

Finalmente, se exportaron los datos a Microsoft Excel, para luego poder procesarlos IBM SPSS y realizar el análisis estadístico requerido para este estudio.

Capítulo IV: Análisis de resultados

En este capítulo se analizan los datos obtenidos en base a las encuestas que se realizaron a los trabajadores del sector bancario de Lima Centro.

Variables Independientes: Liderazgo Transformacional

- Influencia Idealizada Atribuida
- Influencia Idealizada Conductual
- Motivación Inspiradora
- Estimulación Intelectual
- Consideración Individualizada

Variables Dependientes:

- Desempeño Laboral

5.1. Análisis de Datos

Los análisis de datos se desarrollan mediante el programa estadístico SPSS (Statistical Package For Social Sciences), el cual es uno de los instrumentos más utilizados en diversas investigaciones, ya que permite hacer secciones para el adecuado modelamiento del problema y así evaluar su precisión (Bausela, 2005). Considerando objetivos propuestos para la presente investigación, se ha dividido este análisis de datos en cinco partes: (a) Análisis descriptivo, (b) Análisis de confiabilidad, (c) Validez del instrumento, (d) Prueba de Normalidad, y (e) Prueba de Hipótesis. A continuación, la explicación de cada uno:

5.1.1. Análisis descriptivo

Según Vargas (1995) el análisis descriptivo tiene como objetivo resumir o describir de manera numérica los datos obtenidos de un instrumento, con la finalidad de facilitar la interpretación de estos.

Por un lado, los datos que se registraron deben ser previamente ordenados y presentados de manera inteligible, para lo cual se utilizan tablas y gráficos (Fernández, Córdoba & Cordero, 2002).

Por otra parte, para García y Matos (1995) las variables cuantitativas deben procesarse mediante medidas de tendencia central o de posición tales como la moda, la mediana y la media, y medidas de dispersión o de variación tales como el rango, la desviación media, la desviación estándar y la varianza.

Para la presente investigación, tal como hacen Rodríguez-Ponce et al. (2017) para un estudio similar a la presente investigación, los análisis descriptivos se muestran mediante tablas de frecuencias relativas y absolutas, simples y cruzadas, para las variables independientes y la dependiente. Además, los autores también utilizan la media y la desviación estándar.

5.1.2. Análisis de confiabilidad

Para Quero (2010), la confiabilidad, hace referencia a la consistencia o estabilidad de una medida, es decir qué nivel de error de medición puede existir en un instrumento, dependiendo del grado de ello, será poco o más confiable. Por otro lado, el autor comenta que, en el caso del coeficiente de confiabilidad, se dispone del Alpha de Cronbach, que representa una generalización de fórmulas populares, que se puede determinar mediante el cálculo de la correlación de cada ítem con cada uno de los otros.

Para esta investigación, el análisis de confiabilidad utilizado fue Alpha de Cronbach, herramienta utilizada también por Rodríguez-Ponce et al. (2017) para un estudio similar a la presente investigación, mediante esta herramienta se busca determinar la fiabilidad del instrumento, las variables y las dimensiones. Quero (2010) indican que si el α de Cronbach > 0.7 , quiere decir que el instrumento, las variables o las dimensiones evaluadas son fiables.

5.1.3. Validez del instrumento

Según Ferrando y Anguiano-Carrasco (2010), el análisis factorial es un modelo estadístico, que puede representar las relaciones entre un conjunto de variables, a fin de que se pueda demostrar si son pertenecientes a un mismo componente. Por otro lado, para Batista, Coenders y Alonso (2004), el modelo de análisis factorial ha mostrado que es apto para poder validar un nuevo cuestionario y aplicarlo en una población o cultura diferente, ya que nada garantiza que las preguntas se puedan entender de la misma manera, sin embargo, este modelo nos da una aproximación ya que permite mostrar si efectivamente pueden comprenderse en un mismo componente.

5.1.4. Prueba de Normalidad

Anderson, Sweeney y Williams (2009) comentan que la distribución normal se usa para describir variables aleatorias continuas y su función de densidad define una curva en forma de campana, cuyo punto más elevado se encuentra sobre la media y es igual a la mediana y la moda. Por otro lado, Anderson et al. (2009) comentan que la distribución normal es simétrica, no es sesgada y es descrita por medio de dos parámetros: (a) la media, y (b) la desviación estándar. Por último, los autores comentan que la distribución normal tiene diferentes aplicaciones prácticas, siendo una de ellas el análisis de resultados de investigaciones científicas, y su objetivo es definir la probabilidad de los resultados obtenidos de un muestreo.

Para Pértegas y Pita (2001), existen distintas pruebas estadísticas que se pueden usar para comprobar la distribución, tales como Kolmogorov-Smirnov, Anderson-Darling, Test de Shapiro-Wilk, entre otros. Sin embargo, los autores comentan que es la prueba de Kolmogorov-Smirnov el más extendido en la práctica, que compara la función de distribución acumulada con la distribución normal, midiendo la máxima distancia entre las curvas.

Para la prueba de normalidad de esta investigación, se realiza la Prueba de Kolmogorov – Smirnov (K-S) el cual tiene como fin definir la normalidad de la muestra y determinar el estudio estadístico más adecuado para la posterior prueba de hipótesis (Gómez-Gómez, Danglot-Banck & Vega-Franco, 2003). Los autores también indican que si el resultado del nivel de significación es mayor a 0.05 se determina que la muestra tiene una distribución normal y si es menor a 0.05 quiere decir que la distribución no es normal.

5.1.5. Prueba de hipótesis

Las hipótesis fueron comprobadas utilizando el modelo de regresión lineal, este modelo estadístico que estima el efecto de una variable sobre otra (Hernández et al., 2014). De igual manera, Rojo (2007), comenta que la regresión lineal analiza la influencia de una variable explicativa (X) en los valores de otra variable dependiente (Y). Para Laguna (2014), este modelo de regresión requiere el cumplimiento de algunos supuestos, tales como, linealidad, homogeneidad de la varianza, normalidad e independencia.

5.2. Resultados

El presente estudio ha arrojado los siguientes resultados:

5.2.1. Análisis descriptivo

En la Tabla 20 se muestra la cantidad de colaboradores encuestado del sector bancario de Lima Centro. Del 100% de los distritos a encuestar, se puede ver que los tres donde se realizaron más encuestas son San Isidro, representando el 24.6% del total de encuestados, seguido por Santiago de Surco con el 16.4% y Miraflores con el 12.3%.

Tabla 20

Frecuencia de colaboradores encuestados por Distrito de Lima Centro

Distrito	Frecuencia absoluta (N)	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia relativa acumulada (%)
Barranco	6	1.2	1.2
Breña	17	3.4	4.6
Jesús María	22	4.4	8.9
La Victoria	3	0.6	9.5
Lima	2	0.4	9.9
Lince	18	3.6	13.5
Magdalena del Mar	41	8.1	21.6
Miraflores	62	12.3	33.9
Pueblo Libre	35	6.9	40.8
San Borja	32	6.3	47.1
San Isidro	124	24.6	71.7
San Miguel	41	8.1	79.8
Santiago de Surco	83	16.4	96.2
Surquillo	19	3.8	100.0
Total	505	100.0	

Nota: Elaboración propia

Así mismo, en cuanto a los colaboradores encuestados, se puede observar en la Tabla 21, que los empleados representan el 47,5% del total, seguido por los funcionarios que son el 37.6%, los gerentes que son el 3.8% y por último los otros colaboradores, que son el 11.1%, por lo cual son los empleados y funcionarios aquellos que han tenido mayor participación en las encuestas.

Tabla 21

Colaboradores encuestados según puesto que ocupa

Tipo de puesto	Frecuencia absoluta (N)	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia relativa acumulada (%)
Empleado	240	47.5	47.5
Funcionario	190	37.6	85.1
Gerente	19	3.8	88.9
Otros	56	11.1	100.0
Total	505	100.0	

Nota: Elaboración propia

En cuanto a las empresas en las que trabajan los encuestados, se muestra en la Tabla 22 que la mayor cantidad de encuestados pertenecen al BCP, con un 45%, seguido de Scotiabank,

con un 23.2%, BBVA con 16.6% y por último Interbank con 15.2%. Se puede ver que se logra cumplir con la muestra mínima resultante del cálculo de la muestra según la Tabla 16.

Tabla 22

Porcentaje de trabajadores por empresa bancaria

Nombre del Banco	Frecuencia absoluta (N)	Frecuencia relativa (%)	Frecuencia relativa acumulada (%)
BBVA	84	16.6	16.6
BCP	227	45.0	61.6
Interbank	77	15.2	76.8
Scotiabank	117	23.2	100.0
Total	505	100.0	

Nota: Elaboración propia

Asimismo, la Tabla 23 se muestra el cruce entre las entidades bancarias y los encuestados por puesto, con lo que se demuestra que se cumple con la muestra mínima calculada anteriormente. Además, se puede ver que los empleados y funcionarios tienen mayor participación en las encuestas, representando el 48% y el 38% del total, siendo un total de 430 encuestados entre los cuatro bancos.

Tabla 23

Número de empleados encuestados por tipo de puesto y por bancos

Banco	Tipo de puesto				Total
	Gerente	Funcionario	Empleado	Otros	
BBVA	4	38	41	1	84
BCP	5	70	104	48	227
Interbank	1	36	35	5	77
Scotiabank	9	46	60	2	117
Total	19	190	240	56	505

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, se calcularon la media y la desviación estándar de todas las variables involucradas en el estudio. Como se muestra en la Tabla 24, la media en todos los casos se encuentra entre 3.82 y 3.99, lo que quiere decir que en promedio los encuestados respondieron que se encontraban de acuerdo con lo indicado en todos los ítems del cuestionario. Por otro lado, la desviación estándar indica que la Influencia Idealizada (Conducta) es la variable que presenta

mayor dispersión en las respuestas de los encuestados, sin embargo, no está tan alejada de la variable Desempeño Laboral, que es la menos dispersa.

Tabla 24

Descripción de variables

Variable	Media	Desv. Desviación
Liderazgo Transformacional	3.8650	0.63740
Influencia Idealizada Atributo	3.8289	0.69193
Influencia Idealizada Conducta	3.9056	0.72077
Consideración Individualizada	3.8772	0.67739
Estimulación Intelectual	3.8515	0.71233
Motivación Inspiradora	3.8619	0.68708
Desempeño Laboral	3.9909	0.63708

Nota: Elaboración propia

Realizando una revisión más específica a la variable Liderazgo Transformacional, se considera que está conformada por 20 preguntas las cuales se clasifican ordinalmente en una escala de 0 a 5. Para considerar los promedios de respuestas, esta escala de Likert se agrupa en rangos de la siguiente manera: de 1 al 2, del 2 al 3, del 3 al 4 y del 4 al 5, que a su vez representan a un Bajo Liderazgo Transformacional, Medio, Alto y Muy Alto, respectivamente. Se puede observar en la Tabla 25, que el 48.7% conduce a un Muy Alto Liderazgo Transformacional, el 41.2% a un Alto Liderazgo Transformacional, el 9.7% un Medio Liderazgo Transformacional y el 0.4% un Bajo de Liderazgo Transformacional. Esto confirma que el 89.9% de colaboradores encuestados perciben que sus líderes demuestran un muy alto o alto nivel de Liderazgo Transformacional, pues perciben cualidades características de este estilo de liderazgo como una comunicación eficiente, inspiración al compromiso y confianza de su equipo, entre otras; mientras que solo el 0.4% indicó que sus líderes tienen un bajo nivel de Liderazgo Transformacional.

Tabla 25
Frecuencia de la variable Liderazgo Transformacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo LT	2	0.4	0.4
Medio LT	49	9.7	10.1
Alto LT	208	41.2	51.3
Muy alto LT	246	48.7	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 26 arroja que para la dimensión Influencia Idealizada Atributo, el 48.7% de los encuestados consideran que su líder cuenta con un nivel alto en esta dimensión, seguido de un 36.4% que lo califica como muy alto, 14.1% que lo evalúa como medio y solo un 0.8% califica como bajo nivel. Estos resultados indican que el 85.1% de los colaboradores encuestados creen que sus líderes tienen un muy alto o alto nivel de Influencia Idealizada Atributo, lo que permite notar que los colaboradores sienten orgullo de pertenecer al equipo de su líder y lo ven como un ejemplo a seguir; mientras que solo 0.8% indica que sus líderes muestran un bajo nivel de esta dimensión.

Tabla 26
Frecuencia de la variable Influencia Idealizada Atributo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo IIA	4	0.8	0.8
Medio IIA	71	14.1	14.9
Alto IIA	246	48.7	63.6
Muy alto IIA	184	36.4	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, la Tabla 27 muestra que para la dimensión Influencia Idealizada Conducta, el 42.2% de los encuestados consideran que su líder cuenta con un nivel muy alto en esta dimensión, seguido de un 40.8% que lo califica como alto, 15.6% que lo evalúa como medio y solo un 1.4% califica como bajo nivel. Estos resultados indican que el 83% de los colaboradores encuestados creen que sus líderes tienen un muy alto o alto nivel de Influencia Idealizada

Conductual, lo que significa que los colaboradores sienten a su líder como parte del equipo en cuanto a tomar responsabilidades y riesgos entre todos enfocados en una misma misión grupal; mientras que solo el 1.4% indica que sus líderes muestran un bajo nivel de esta dimensión.

Tabla 27

Frecuencia de la variable Influencia Idealizada Conductual

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo IIC	7	1.4	1.4
Medio IIC	79	15.6	17.0
Alto IIC	206	40.8	57.8
Muy alto IIC	213	42.2	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

La Tabla 28 indica que para la dimensión Consideración Individualizada, el 44.4% de los encuestados consideran que su líder cuenta con un nivel alto en esta dimensión, seguido de un 40.8% que lo califica como muy alto, 13.7% que lo evalúa como medio y solo un 1.2% califica como bajo nivel. Estos resultados demuestran que el 85.2% de los colaboradores encuestados perciben que sus líderes tienen un muy alto o alto nivel de Consideración Individualizada, es decir que los colaboradores sienten que sus líderes los reconocen como seres únicos y les enseñan y orientan de acuerdo a sus necesidades y aspiraciones individuales; mientras que solo el 1.2% indica que sus líderes muestran un bajo nivel de esta dimensión.

Tabla 28

Frecuencia de la variable Consideración Individualizada

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo CI	6	1.2	1.2
Medio CI	69	13.7	14.9
Alto CI	224	44.4	59.2
Muy alto CI	206	40.8	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, la Tabla 29 muestra que para la dimensión Estimulación Intelectual, el 44.4% de los encuestados consideran que su líder cuenta con un nivel alto en esta dimensión, seguido de un 37.4% que lo califica como muy alto, 16.4% que lo evalúa como medio y solo un 1.8% califica como bajo nivel. Esto demuestra que el 81.8% de colaboradores encuestados consideran que sus líderes demuestran un muy alto o alto nivel de Estimulación Intelectual, pues perciben que sus líderes son abiertos a escuchar sus creencias, ideas y pensamientos de manera tolerante sin temor a represalias y los retan a proponer nuevas formas de realizar sus tareas; mientras que solo el 1.8% indicó que sus líderes tienen un bajo nivel de esta dimensión.

Tabla 29

Frecuencia de la variable Estimulación Intelectual

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo EI	9	1.8	1.8
Medio EI	83	16.4	18.2
Alto EI	224	44.4	62.6
Muy alto EI	189	37.4	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Por último, la Tabla 30 muestra que para la dimensión Motivación Inspiradora, el 44.6% de los encuestados consideran que su líder cuenta con un nivel alto en esta dimensión, seguido de un 39.8% que lo califica como muy alto, 14.5% que lo evalúa como medio y solo un 1.2% califica como bajo nivel. Estos resultados indican que el 84.4% de colaboradores encuestados creen que sus líderes demuestran un muy alto o alto nivel de Motivación Inspiradora, pues consideran que sus líderes los incitan a lograr sus metas construyendo objetivos acordes y alcanzables, guiándolos a través del desarrollo de una visión motivante del futuro; mientras que solo el 1.2% indicó que sus líderes muestran un bajo nivel de esta dimensión.

Tabla 30
Frecuencia de la variable Motivación Inspiradora

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo MI	6	1.2	1.2
Medio MI	73	14.5	15.6
Alto MI	225	44.6	60.2
Muy alto MI	201	39.8	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

Para la variable Desempeño Laboral, se realizó una tabla de frecuencia, en el cual se contaban con 5 preguntas, que se clasifican en rangos del 1 al 2, del 2 al 3, del 3 al 4 y del 4 al 5; donde representan a desempeño malo, regular, bueno y excelente, en el mismo orden. En la Tabla 31, se puede observar que el 47.7% presenta un desempeño excelente, mientras que el 42.6% un desempeño bueno, 9.3% un desempeño regular y un 0.4% desempeño malo. Estos resultados indican que el 90.3% de colaboradores encuestados consideran que su Desempeño Laboral es excelente o bueno, pues consideran que realizan correctamente actividades que les permiten cumplir satisfactoriamente sus objetivos individuales y a su vez aportan significativamente al cumplimiento de las metas de su equipo y de la compañía; mientras que solo el 9.7% cree que su Desempeño Laboral es regular o malo.

Tabla 31
Frecuencia del Desempeño Laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desempeño malo	2	0.4	0.4
Desempeño regular	47	9.3	9.7
Desempeño bueno	215	42.6	52.3
Desempeño excelente	241	47.7	100.0
Total	505	100.0	

Nota. Elaboración propia.

5.2.2. Análisis de confiabilidad

Luego de realizado el estudio de Alpha de Cronbach, se obtuvo un coeficiente de 0.958 para el instrumento total (ver Tabla 32), 0.95 para la variable de Liderazgo Transformacional y de 0.84 para la variable de Desempeño Laboral (Tabla 33). Asimismo, para las variables del Liderazgo Transformacional, se tiene en primer lugar la Consideración Individualizada con un coeficiente de 0.77, seguido de Estimulación Intelectual con un 0.81, Influencia Idealizada Atributo con un 0.842, Influencia Idealizada Conducta con un 0.756 y por último Motivación Inspiradora con un 0.817.

Como se puede ver en las Tablas 32 y 33, todos los coeficientes son mayores a 0.7, por lo que se deduce que el instrumento es completamente fiable, y por ende se puede seguir con el análisis.

Tabla 32

Resultado de Alfa de Cronbach del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.958	25

Nota. Elaboración propia.

Tabla 33

Resultado de Alfa de Cronbach por variable

Variabes	Alfa de Cronbach	Sub variables	Alfa de Cronbach	N° de elementos	Pregunta
Liderazgo Transformacional	0.95	Consideración Individualizada	0.77	4	P1
					P5
					P11
					P18
		Estimulación Intelectual	0.818	4	P3
					P9
					P12
					P17
		Influencia Idealizada Atribuída	0.842	5	P7
					P10
					P14
					P16
					P20
		Influencia Idealizada Conductual	0.756	3	P2
					P8
					P15
		Motivación Inspiracional	0.817	4	P4
					P6
					P13
					P19
Desempeño Laboral	0.836			5	P21
					P22
					P23
					P24
					P25

Nota. Elaboración propia.

5.2.3. Validez del instrumento

Luego de aplicar el análisis factorial para validar el instrumento se obtiene como resultado que los ítems (preguntas) por los que se compone cada variable está agrupado de manera correcta en la variable correspondiente, pues se entienden como parte de un mismo componente, como se indica en la Tabla 34, ya que según Perez y Medrano (2010) este tipo de análisis es un método de interdependencia cuyo objetivo es hipotetizar el número de variables y componentes que se esperan obtener y la existencia de una relación entre ellos.

Tabla 34
Resultado de Análisis Factorial

Variables	Pregunta	N° de elementos	Resultado de la prueba
Liderazgo Transformacional	P1 – P20	20	1 componente
Consideración Individualizada	P1 P5 P11 P18	4	1 componente
Estimulación Intelectual	P3 P9 P12 P17	4	1 componente
Influencia Idealizada Atributo	P7 P10 P14 P16 P20	5	1 componente
Influencia Idealizada Conducta	P2 P8 P15	3	1 componente
Motivación Inspiracional	P4 P6 P13 P19	4	1 componente
Desempeño Laboral	P21 P22 P23 P24 P25	5	1 componente

Nota. Elaboración propia.

5.2.4. Prueba de Normalidad

Una vez realizada la Prueba K-S, la herramienta arroja que todas las variables tienen una significación asintótica (bilateral) menor a 0.05, lo que denota que la muestra en todos los casos no presenta una distribución normal. En la Tabla 35 y 36 se muestran los valores obtenidos en la prueba. En la Tabla 35 se puede ver que la Significación asintótica para las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral es 0.00, por lo que se demuestra que no presenta

distribución normal. De la misma manera, en la Tabla 36 se muestran los resultados de la prueba K-S para las dimensiones del Liderazgo Transformacional, siendo todas las significaciones asintóticas 0.00, es decir, no presentan una distribución normal.

Tabla 35

Resultados de la Prueba K-S para el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral

	Liderazgo Transformacional	Desempeño Laboral
Sig. Asintótica (bilateral)	0.000	0.000

Nota. Elaboración propia.

Tabla 36

Resultados de la Prueba K-S para las dimensiones del Liderazgo Transformacional

	Influencia Idealizada (Atributo)	Influencia Idealizada (Conducta)	Consideración Individualizada	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiradora
Sig. Asintótica (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Nota. Elaboración propia.

5.2.5. Prueba de hipótesis

Este análisis considera la hipótesis general:

H1: El Liderazgo Transformacional tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por lo tanto, la hipótesis nula (H0) es:

H0: El Liderazgo Transformacional no tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Al realizar la regresión lineal simple se obtuvo que el nivel de significación es menor que 0.05, por lo cual se rechaza H0 y se acepta H1. Adicionalmente, al ser B no estandarizado un número positivo, determinamos que el Liderazgo Transformacional influye positivamente en el Desempeño Laboral. Asimismo, según R cuadrado ajustado, se puede afirmar que el 55.1% de la variabilidad de Desempeño Laboral es explicada por el Liderazgo Transformacional (ver Tabla

37). En dicho sentido, este resultado indica que el Liderazgo Transformacional es responsable del 55.1% del resultado obtenido en el Desempeño Laboral de los colaboradores encuestados.

Tabla 37

Resultados de regresión lineal simple entre Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral

Variable	Sig.	Desempeño Laboral		
		B no estandarizado	B estandarizado	R cuadrado ajustado
Liderazgo Transformacional	0.000	0.724	0.743	0.551

Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, las hipótesis específicas consideradas para este estudio son:

Hipótesis específica 1

H1: La dimensión Estimulación Intelectual tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por lo tanto, la hipótesis nula (H0) es:

H0: La dimensión Estimulación Intelectual no tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Al realizar la regresión lineal simple se obtuvo que el nivel de significación es menor que 0.05, por lo cual se rechaza H0 y se acepta H1. Adicionalmente, al ser B no estandarizado un número positivo, determinamos que la dimensión Estimulación Intelectual influye positivamente en el Desempeño Laboral. Asimismo, según R cuadrado ajustado, se puede afirmar que el 49.6% de la variabilidad de Desempeño Laboral es explicada por la Estimulación Intelectual (ver Tabla 38). En dicho sentido, este resultado indica que la Estimulación Intelectual es responsable del 49.6% del resultado obtenido en el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Tabla 38

Resultados de la regresión lineal simple entre Estimulación Intelectual y Desempeño Laboral

Variable	Sig.	Desempeño Laboral		
		B no estandarizado	B estandarizado	R cuadrado ajustado
Estimulación Intelectual	0.000	0.630	0.705	0.496

Nota. Elaboración propia.

Hipótesis específica 2

H1: La dimensión Consideración Individualizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por lo tanto, la hipótesis nula (H0) es:

H0: La dimensión Consideración Individualizada no tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Al realizar la regresión lineal múltiple se obtuvo que el nivel de significación es menor que 0.05, por lo cual se rechaza H0 y se acepta H1. Adicionalmente, al ser B no estandarizado un número positivo, determinamos que la dimensión Consideración Individualizada influye positivamente en el Desempeño Laboral. Asimismo, según R cuadrado ajustado, se puede afirmar que el 48.4% de la variabilidad de Desempeño Laboral es explicada por la Consideración Individualizada (ver Tabla 39). En dicho sentido, este resultado indica que la Consideración Individualizada es responsable del 48.4% del resultado obtenido en el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Tabla 39

Resultados de la regresión lineal simple entre Consideración Individualizada y Desempeño Laboral

Variable	Sig.	Desempeño Laboral		
		B no estandarizado	B estandarizado	R cuadrado ajustado
Consideración Individualizada	0.000	0.655	0.696	0.484

Nota. Elaboración propia

Hipótesis específica 3

H1: La dimensión Motivación Inspiradora tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por lo tanto, la hipótesis nula (H0) es:

H0: La dimensión Motivación Inspiradora no tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Al realizar la regresión lineal múltiple se obtuvo que el nivel de significación es menor que 0.05, por lo cual se rechaza H0 y se acepta H1. Adicionalmente, al ser B no estandarizado un número positivo, determinamos que la dimensión Motivación Inspiradora influye positivamente en el Desempeño Laboral. Asimismo, según R cuadrado ajustado, se puede afirmar que el 42.3% de la variabilidad de Desempeño Laboral es explicada por la Motivación Inspiradora (ver Tabla 40). En dicho sentido, este resultado indica que la Motivación Inspiradora es responsable del 42.3% del resultado obtenido en el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Tabla 40

Resultados de la regresión lineal múltiple entre Motivación Inspiradora y Desempeño Laboral

Variable	Sig.	Desempeño Laboral		
		B no estandarizado	B estandarizado	R cuadrado ajustado
Motivación Inspiradora	0.000	0.604	0.651	0.423

Nota. Elaboración propia.

Hipótesis específica 4

H1: La dimensión Influencia Idealizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por lo tanto, la hipótesis nula (H0) es:

H0: La dimensión Influencia Idealizada no tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Al realizar la regresión lineal múltiple se obtuvo que el nivel de significación es menor que 0.05, por lo cual se rechaza H0 y se acepta H1. Adicionalmente, al ser B no estandarizado un número positivo, determinamos que la dimensión Influencia Idealizada (conformada por los frentes Atributo y Conducta) influye positivamente en el Desempeño Laboral. Asimismo, según R cuadrado ajustado, se puede afirmar que el 50.4% de la variabilidad de Desempeño Laboral es explicada por la Influencia Idealizada (ver Tabla 41). En dicho sentido, este resultado indica que la Influencia Idealizada es responsable del 50.4% del resultado obtenido en el Desempeño Laboral de los colaboradores.

Tabla 41

Resultados de la regresión lineal múltiple Influencia Idealizada y Desempeño Laboral

Variable	Sig.	Desempeño Laboral		
		B no estandarizado	B estandarizado	R cuadrado ajustado
Influencia Idealizada Atributo	0.000	0.332	0.361	0.504
Influencia Idealizada Conducta	0.000	0.349	0.395	

Nota. Elaboración propia.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones resultantes de toda la literatura recopilada en este estudio, la información obtenida por el trabajo de campo y el análisis estadístico que se ha aplicado para obtener los resultados de la investigación.

5.1. Conclusiones

A partir de toda la información recopilada y gracias al análisis descriptivo realizado, se ha podido rescatar conclusiones que tienen relaciones con los objetivos generales y específicos de la investigación, con las hipótesis generales y específicas y con las preguntas de estudio realizadas las cuales se detallan en líneas siguientes:

1.El objetivo general de la presente investigación es determinar si el Liderazgo Transformacional tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. Del análisis se obtuvo un nivel de significancia de 0.00, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que el Liderazgo Transformacional influye positivamente en el Desempeño Laboral, es decir, que mientras incrementa el Liderazgo Transformacional en las organizaciones, el nivel del Desempeño Laboral mejorará. Esto está alineado al resultado obtenido en el estudio realizado por Rodríguez-Ponce et al. (2017) en el que se concluye que el Liderazgo Transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el Desempeño Laboral, concordando también con lo que se obtuvo en los estudios realizados por Choudhary et al. (2013), Advani y Abbas (2015) y Dialoke y Ogbu (2018). Adicionalmente, según el resultado obtenido para R cuadrado ajustado se puede decir que el 55.1% de la variabilidad del Desempeño Laboral se explica por el Liderazgo Transformacional. Esto quiere decir que, si el líder de un equipo tiene un estilo de Liderazgo Transformacional, los resultados

del Desempeño Laboral de su grupo pueden ser explicados en un 55.1% por la aplicación de este estilo.

2. Se puede afirmar que el incremento de una de las dimensiones del Liderazgo Transformacional impacta directamente en el Desempeño Laboral, pues todas y cada una de las dimensiones tienen una influencia positiva según los resultados de las pruebas de hipótesis específicas. También se demuestra que, al comparar los resultados obtenidos para las dimensiones del Liderazgo Transformacional, no todas tienen el mismo impacto sobre el Desempeño Laboral, resultando que la dimensión con mayor influencia positiva en el Desempeño Laboral es la Influencia Idealizada, seguida por la Estimulación Intelectual. En los siguientes puntos se detallan las conclusiones obtenidas por cada dimensión del Liderazgo Transformacional en el orden del análisis de las hipótesis específicas.

3. Respecto al primer objetivo específico, en la presente investigación se estableció determinar si la dimensión Estimulación Intelectual tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. Del análisis se obtuvo que el nivel de significación es 0,00 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la dimensión Estimulación Intelectual tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores encuestados. Adicionalmente, según el resultado de R cuadrado ajustado se obtiene que el 49.6% de la variabilidad del Desempeño Laboral es explicada por la Estimulación Intelectual. Este resultado demuestra que la Estimulación Intelectual es la segunda dimensión que mayor influencia positiva tiene en el Desempeño Laboral, es decir que los colaboradores consideran que los principales atributos que tienen sus líderes y que más influencia positiva tienen en su Desempeño Laboral son aquellos relacionados a esta dimensión, como estar abiertos a escuchar sus creencias, ideas y pensamientos de manera tolerante sin temor a represalias y generar y fomentar nuevas ideas, incrementando la creatividad del equipo.

4. En cuanto al segundo objetivo específico, en la presente investigación se estableció determinar si la dimensión Consideración Individualizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. En el análisis estadístico se obtuvo que el nivel de significación es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la dimensión Consideración Individualizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores encuestados. Adicionalmente, según el resultado de R cuadrado ajustado se obtiene que el 48.4% de la variabilidad del Desempeño Laboral es explicada por la Consideración Individualizada, siendo esta dimensión la tercera con mayor influencia positiva en el Desempeño Laboral. Por tal motivo, se infiere que los colaboradores consideran que los líderes que presentan características relacionadas a esta dimensión, como reconocer las necesidades individuales de sus seguidores para diferenciarlos y orientarlos hacia el crecimiento personal y grupal, influyen positivamente en su Desempeño Laboral.

5. Respecto al tercer objetivo específico, en la presente investigación se estableció determinar si la dimensión Motivación Inspiradora tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. En el análisis estadístico se obtuvo que el nivel de significación es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la dimensión Motivación Inspiradora tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores encuestados. Adicionalmente, según el resultado de R cuadrado ajustado se obtiene que el 42.3% de la variabilidad del Desempeño Laboral es explicada por la Motivación Inspiradora, quedando así esta dimensión en el cuarto lugar de influencia. Por tanto, se puede inferir que los colaboradores consideran que, en cuarto y último lugar, atributos relacionados a esta dimensión, como la motivación de una búsqueda constante de objetivos alineados a una visión a futuro, que los obligue a sacar lo mejor de cada uno de los miembros de su equipo, influyen positivamente en su Desempeño Laboral.

6. Como cuarto objetivo específico, en la presente investigación se estableció determinar si la dimensión Influencia Idealizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. En el análisis estadístico se obtuvo que el nivel de significación es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la dimensión Influencia Idealizada tiene una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores encuestados. Adicionalmente, según el resultado de R cuadrado ajustado se obtiene que el 50.4% de la variabilidad del Desempeño Laboral es explicada por la Influencia Idealizada, siendo esta dimensión la más influyente de todas en el Desempeño Laboral. Por tal motivo, se infiere que los colaboradores creen que los líderes que tienen atributos relacionados a esta dimensión, como altos estándares de conducta moral y ética, trabajar en el desarrollo de una visión y misión grupal y actuar como modelos a seguir para los miembros del equipo a través de la generación de la confianza y respeto, tienen mayor influencia positiva en su Desempeño Laboral a comparación de otros líderes que presentan atributos relacionados a las otras dimensiones.

7. En cuanto al desempeño laboral, se concluye que el 90.3% de los colaboradores del sector bancario, consideran que su desempeño es bueno o excelente, pues creen que realizan correctamente actividades que les permiten cumplir satisfactoriamente sus objetivos individuales y a su vez aportan significativamente al cumplimiento de las metas de su equipo y de la compañía; lo que a su vez se refleja también en cuanto a la percepción del liderazgo transformacional en sus líderes.

5.2. Recomendaciones

A partir de toda la información recopilada y gracias al análisis descriptivo realizado, es posible elaborar ciertas recomendaciones:

1. Se demuestra que todas las dimensiones del Liderazgo Transformacional tienen una influencia positiva en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro. Por lo tanto, se recomienda a las empresas del sector bancario, que busquen incrementar el Desempeño Laboral de sus colaboradores, invertir recursos en potenciar el Liderazgo Transformacional de sus líderes, por lo que el área de Recursos Humanos puede enfocarse en diseñar estrategias de implementación de cursos y talleres que impartan este estilo de liderazgo.

2. Se sugiere replicar este estudio en otros bancos que pertenezcan al sector bancario peruano, así como en entidades que conformen el sistema financiero en el Perú como cajas, cooperativas, financieras, entre otros; a fin de analizar si existen brechas relevantes entre los líderes de diferentes entidades bancarias. El objetivo es conocer el estilo de liderazgo que ejerce cada banco y, de identificar la carencia del Liderazgo Transformacional, trabajar en nuevos proyectos de programas para gestionar e implementar capacitaciones de este estilo a sus líderes.

3. Si el sector bancario trabaja en mejorar y acrecentar el Liderazgo Transformacional en sus líderes, logrará que sus colaboradores tengan un mejor Desempeño Laboral, lo que a su vez impactará directamente en el logro de objetivos y aumento de resultados financieros. Este incremento de ganancias puede invertirse en continuar con más y mejores capacitaciones para líderes, tanto para gerentes como jefes intermedios.

4. Se recomienda que los líderes en el área de Recursos Humanos sean los primeros en tener una constante capacitación enfocada en Liderazgo Transformacional y Desarrollo de Habilidades Blandas, ya que es importante que, siendo esta área la principal gestora de las capacitaciones y de impartir conocimiento y buenas prácticas, lo haga desde un punto vivencial.

5. Es recomendable realizar una evaluación 360° enfocado a medir la percepción de liderazgo en los Gerentes, a fin de analizar si es un líder transformacional y en qué medida. De ser necesario, se debe gestionar una capacitación extraordinaria con un Coach certificado que pueda fomentar y mejorar ese estilo de liderazgo con el objetivo de que sus colaboradores

sientan respeto y admiración hacia su líder, promoviendo así un mejor ambiente laboral entre sus distintas áreas y un incremento en el Desempeño Laboral.

6. En vista que la dimensión que tiene mayor influencia en el Desempeño Laboral es la Influencia Idealizada, se recomienda diseñar programas de capacitación que fomenten y refuercen la importancia de los valores éticos y morales en los líderes para que lo puedan transmitir a los miembros de su equipo. Por otro lado, la segunda dimensión con mayor influencia es la Estimulación Intelectual, por lo que se recomienda una revisión de qué herramientas pueden incluir los líderes en el trabajo de sus equipos para fomentar la creatividad.

7. Dado que la dimensión con mayor influencia en el Desempeño Laboral es la Influencia Idealizada, se recomienda que el área de Recursos Humanos vele, desde la etapa de reclutamiento y/o ascenso, por la contratación de líderes con altos estándares de conducta moral y ética a fin de que puedan influir en sus seguidores y los vean como un ejemplo a seguir.

8. Finalmente, teniendo en cuenta la Consideración Individualizada y la Motivación Inspiradora como las otras dimensiones que también influyen positivamente en el Desempeño Laboral, se recomienda crear un programa con un coach que mejore habilidades blandas como la empatía, a fin de que los líderes puedan tener más herramientas para conectarse con su equipo laboral y, a su vez, trabajar en técnicas de motivación que ayuden a los líderes a inspirar a sus equipos no solo en el crecimiento profesional sino también personal.

Referencias Bibliográficas

- Advani, A., & Abbas, Z. (2015). Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15, 29–36. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2669416>
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9 (2), 1–12. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>
- Amador, N., Aguirre, M., Anguiano, N., & Guízar, J. (2019). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Nova Scientia*, 10 (21), 423–440. doi:10.21640/ns.v10i21.1406
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2009). *Estadística para administración y economía*. (10ª ed.). Mexico DF: Cengage Learning Editores SA.
- Apoyo & Asociados. (2019). *Banco Falabella Perú S.A. Informe anual*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/03/Falabella-dic-18-P%C3%BAblico.pdf>
- Apoyo & Asociados. (2019). *CRAC CAT Perú S.A. (Ex Banco Cencosud S.A.) Informe anual*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/03/Bco-Cencosud-Dic-18.pdf>
- Arévalo, D., Padilla, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los dominios de la personalidad y su relación con el estilo de liderazgo transformacional. *Información Tecnológica*, 30 (3), 237–248. doi: 10.4067/S0718-07642019000300237
- Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2019). *Buscador de agencias y cajeros*. Lima: Asbanc. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/BusquedaAgencias/BuscadorAgenciasCajeros.aspx>

- Banco de Comercio. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de https://www.bancomercio.com/repositorioaps/0/0/jer/memoria_anual/files/Memoria-2018-BancodeComercio-Esp.pdf
- Banco de Crédito del Perú. (2019). *Reporte anual 2018*. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/Reporte%20Anual%20BCP.pdf>
- Banco GNB. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de https://www.bancognb.com.pe/web/files/peru/memoria-anual/MEMORIA_ANUAL_2018.pdf
- Banco Interamericano de Finanzas. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/B80123/20190327172502/MEB801232018AIA01.PDF>
- Banco Ripley. (2019). *Memoria Anual Banco Ripley 2018*. Recuperado de <https://www.bancoripley.com.pe/pdf/memoria-anual-banco-ripley.pdf>
- Batista, J., Coenders, G., & Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *Medicina clínica*, 122 (1), 21-27. doi: 10.1157/13057542
- Bausela, E. (2005). SPSS: un instrumento de análisis de datos cuantitativos. *Revista de informática educativa y medios audiovisuales*, 2 (4), 62-69. Recuperado de <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>
- BBVA Continental. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- Berdecía, Z., González-Domínguez, J., & Carrasquillo, C. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Primavera 2013*, 1 (2), 21–32. Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=bd9d8bde-8e51-49ed-9bb4-09c928b45677%40pdc-v-sessmgr02>

Camps, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21 (1), 113–132. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>

Chandrasekara, W. (2019). Relationship among big five personality traits, job performance & job satisfaction: a case of school teachers in Sri Lanka. *International Journal of Information, Business and Management*, 11 (2), 219-232. Recuperado de

<http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/2184341074/fulltextPDF/40E23DBF2F7243C5PQ/1?accountid=43860>

Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010) Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19 (2), 21-36.

Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>

Choudhary, A., Akhtar, S., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: a comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116 (2), 433-440. doi: 10.1007/s10551-012-1470-8

Citibank del Perú S.A. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de

https://www.citibank.com/icg/sa/latam/peru/institutional-info/assets/docs/memoria_anual2018.pdf

Class & Asociados S.A. (2019). *Fundamento de clasificación de riesgo*. Banco Azteca del Perú S.A. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Class%20y%20Asociados%20Mar2019.pdf>

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud: un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 13-26. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v12n2/v12n2a02.pdf>

Credicorp Capital. (2019). *Reporte Annual 2018*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/B60051/20190227212001/MEMORIA32ANUAL32201832CR EDICORP.PDF>

Dialoke, I., & Ogbu, E. (2018). Transformational leadership and employee performance of selected private secondary schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, 6 (2), 14–22. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>

Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles Del Psicólogo*, 35 (2), 115–121. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>

Díaz, C., Gutiérrez, H., & Amancio, A. (2018). Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. *Revista Cuidarte*, 9 (1), 1973-1987. doi: 10.15649/cuidarte.v9i1.426

Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30 (5), 121–130. doi: 10.4067/S0718-07642019000500121

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2019). *Banco Santander Perú S.A. Informe de clasificación*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/OE3056/20190328183101/CLASIF32EQUIL.32DIC.18.PDF>
- Ernst&Young. (2019). *Banco Internacional del Perú S.A.A. – Interbank. Estados financieros al 31 de diciembre de 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/estados-financieros-auditados.pdf/6b54d12b-e98d-44aa-a2d1-644e41d2dd60>
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137–145. doi: 10.1016/j.estger.2016.04.001
- Espín, M., & Arévalo, M. (2019). La Banca de Desarrollo: incidencia en el sector financiero y económico ecuatoriano en base a su desempeño. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–33. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=42&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>
- Fernández, S., Córdoba, A., & Cordero, J. (2002). *Estadística descriptiva*. Madrid: Esic Editorial.
- Fernández, M. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4 (8), 42–48. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=45&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>
- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del psicólogo*, 31 (1), 18-33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441003.pdf>

- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16 (1), 31-45. doi: 10.35670/1667-4545.v16.n1.15714
- Gandol, I., & Rivas, K. (2006). Liderazgo y enfoque de género. *Folletos Gerenciales*, 10 (12), 1-9. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=52&sid=2a80c573-cf30-4ab0-80bc-3e599ace4920%40sdc-v-sessmgr02>
- García, H., & Matus, J. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial I*. Colegio de Bachilleres. Recuperado de https://www.conevyt.org.mx/bachillerato/material_bachilleres/cb6/5sempdf/edin1/edin1_f1.pdf
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34 (59), 155–184. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1681517577/fulltextPDF/A8ED7DFB5A634800PQ/1?accountid=43860>
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: the mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 145–152. doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.002
- Gazca, L., Sánchez, G., Culebro, K., & Valdez, A. (2018). Estudio comparativo de estilos de liderazgo con el método Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de una mediana empresa. *Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 10 (1), 637–647. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=583b0252-0687-49d3-a037-7d24ba39f7b2%40pdc-v-sessmgr06>

- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2), 59–64. doi:10.5093/tr2013a9
- Gómez-Gómez, M., Danglot-Banck, C., & Vega-Franco, L. (2003). Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas. *Revista Mexicana de Pediatría*, 70 (2), 91-99. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=583b0252-0687-49d3-a037-7d24ba39f7b2%40pdc-v-sessmgr06>
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Editorial Brujas.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, (24), 157–194. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=583b0252-0687-49d3-a037-7d24ba39f7b2%40pdc-v-sessmgr06>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 135-143. doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.003
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Huéscar, E., López, C., & Cervelló, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas Psychologica*, 16 (4), 1–14. doi: 10.11144/Javeriana.upsy16-4.relc
- ICBC Peru Bank S.A. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/J40414/20190329125102/MEJ404142018AIA01.PDF>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Resultados definitivos: Población Económicamente Activa. Provincia de Lima*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1620/
- Irshad, Z., Ahmad, A., & Qureshi, M. (2016). Impact of transformational leadership on organizational performance: a case study of banks in Pakistan. *IBA Business Review*, 11 (2), 16-32. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/upc/remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=35&sid=583b0252-0687-49d3-a037-7d24ba39f7b2%40pdv-sessmgr06>
- Jui-Chen, C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (7), 572-582. doi:10.1108/01437730810906326
- Koopmans, L., Coffeng, J., Bernaards, C., Boot, C.,... van der Beek, A. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC Public Health*, 14 (513), 1-11. doi:10.1186/1471-2458-14-513
- Laguna, C. (2014). Correlación y regresión lineal. *Diplomado en Salud Pública*. Recuperado de <http://www.icsaragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T04.pdf>.
- Lasso, M., Maya, S., Alvarado, O. & Velasco, M. (2019). El liderazgo: un desafío para las IES del departamento del Cauca. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica*, 3 (31), 50–64. doi:10.31876/er.v3i31.692
- Loaiza, C., & Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20 (69), 152–171. doi:10.31876/revista.v20i69.19707

- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. *Alteridad Revista de Educación*, 8 (2), 192-206. doi: 10.17163/alt.v8n2.2013.06
- 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*, 14 (1), 118-134. Recuperado de <http://goo.gl/Sg7R8E>
- Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en el personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 10 (38), 189–206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34224543013.pdf>
- Merino, C., & Livia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 25 (1), 169-171. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1288742282/7C804AB980224456PQ/1?accountid=43860>
- Mi Banco. (2019). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria/files/memoria2017/index.html>
- 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. *Psicothema*, 22 (3), 495–501. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=50&sid=583b0252-0687-49d3-a037-7d24ba39f7b2%40pdc-v-sessmgr06>
- Mostacedo, B., & Fredericksen, T. (2000). *Manual de métodos básicos de muestreo y análisis en ecología vegetal*. Santa Cruz de la Sierra: Editora El País.

- Muchiri, M., McMurray, A., Nkhoma, M., & Pham, H. (2020). Mapping antecedents of innovative work behavior: a conceptual review. *The Journal of Developing Areas*, 54 (4), 33–40. doi: 10.1353/jda.2020.0047
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6 (3), 689–698. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>
- Neldor (2016). La importancia de la evaluación del Desempeño Laboral. *Portafolio*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1806210773?accountid=43860>
- 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 EAN*, (76), 22–43. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>
- Pauchant, T. (2005). Integral leadership: A research proposal. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (3), 211–229. doi: 10.1108/09534810510599380
- Pautt, G., & Contreras, C. (2012). Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, 80–95. doi: 10.21158/01208160.n73.2012.588
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Arandeda-Guirriman, C., & Rodríguez-Mardones, P. (2016). La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: Evidencia desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37 (100), 269–287. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>

Peñafiel, G., Coello, D., Baque, L., & Mendoza, M. (2019). Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–19. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>

Perez, E., & Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2, 58-66. Recuperado de

https://www.academia.edu/32876812/an%C3%A1lisis_factorial_exploratorio.pdf

Pértegas, S., & Pita, S. (2001). La distribución normal. *Cad Aten Primaria*, 8, 268-274.

Recuperado de https://www.fisterra.com/mbe/investiga/distr_normal/distr_normal2.pdf

Pita, S., & Pértegas, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78. Recuperado de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf

Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente alpha de cronbach. *Telos*, 12 (2), 248-252.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Quero, Y., Mendoza, F., & Torres Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. *Negotium*, 9 (27), 22-35. Recuperado de

<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/27/art2.pdf>

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 3 (9), 33 – 51.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230903.pdf>

Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the Individual Work Performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (3), 195–205. doi: 10.5093/jwop2019a21

- Ramos, J., Acosta, R., Ramos K., & Martínez, Á. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–32. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>
- Rodríguez-Álvarez, H., Martínez-Quezada, A., & Díaz-Ayala, A. (2018). Estudio de identificación del estilo de liderazgo en un hotel. *Revista Ingeniería Industrial*, 17 (1), 67–85. doi:10.22320/S07179103/2018.05
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, 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. doi: 10.18800/contabilidad.201701.009
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J., y Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35 (151), 178-189. doi:10.18046/j.estger.2019.151.3192
- Rojo, J. (2007). Regresión lineal múltiple. *IdEyGdM-Ld Estadística, Editor*, 32.
- Salgado, F., Díaz, L., Zúñiga, W., & Rueda, R. (2019). Las inteligencias interpersonal e intrapersonal y su relación son el desempeño laboral en las empresas de servicios educativos. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*, 11 (9), 3234–3240. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=38&sid=f7ed0ba9-59d2-4c65-b6a0-eb8c76521ad1%40sessionmgr4007>
- Salgado, J., & Cabal, Á. (2011). Evaluación del desempeño en la administración pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología Del*

- Trabajo y de Las Organizaciones*, 27 (2), 75–91. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=981dab8e-cc2e-41a2-b9d0-bcf909c55e30%40pdc-v-sessmgr03>
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, (25), 1-39. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1435585283/4E5D1435C9B74DABPQ/1?accountid=43860>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100004&script=sci_arttext&tlng=en
- Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el Desempeño Laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13 (1). Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=34&sid=981dab8e-cc2e-41a2-b9d0-bcf909c55e30%40pdc-v-sessmgr03>
- Santander. (2019). *Memoria Anual 2018. Informe económico y financiero: Negocios geográficos*. Recuperado de https://www.santanderannualreport.com/2018/sites/default/files/negocios_geograficos.pdf
- Sapién-Aguilar, A., Gutiérrez-Diez, M., Piñón-Howlet, L., & Araiza-Zapata, P. (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *Publicaciones De La Facultad De Educacion y Humanidades Del Campus De Melilla*, 46, 13-29. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/2297191237/9B9EFC07ACCA4799PQ/1?accountid=43860>

- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 20, 127-144. Recuperado de <http://search.proquest.com.upc.remotexs.xyz/docview/1020165134/fulltextPDF/196EF4BFD54BD3PQ/1?accountid=43860>
- Scotiabank Perú. (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/2019/informacion-inversionista/MEMORIASBP20181.pdf?t=1551398400075>
- Suárez, J., Pacheco, Y., & Alfonso, J. (2018). La Educación Popular como concepción teórica-metodológica para el proceso de capacitación de los líderes comunitarios. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6 (2), 121-131. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v6n2/reds11218.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Carpeta de Información del Sistema Financiero: Cuadros Estadísticos Noviembre 2019*. Lima:SBS. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Directorio del sistema financiero – Empresas bancarias*. Lima: SBS. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Información estadística de Banca Múltiple: Numero de personal*. Lima: SBS. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguro y de pensiones*. Lima: SBS. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/CIIF-0001-jn2019.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Sistema financiero Peruano*. Lima:

SBS. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019). *Sistema Financiero Peruano*.

Noviembre 2019. Lima: SBS. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Noviembre/SF-0003-no2019.PDF>

Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). (2019). *Estados Financieros. Banco*

Pinchincha S.A. Al 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Parte%20II%20Memoria%20BP%2020191.pdf>

Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: Al final sólo el carisma importa.

Espacio Abierto, 21, 37–57. Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=981da b8e-cc2e-41a2-b9d0-bcf909c55e30%40pdc-v-sessmgr03>

Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: does age moderate their relationship? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 34 (3), 195–20.

Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=981da b8e-cc2e-41a2-b9d0-bcf909c55e30%40pdc-v-sessmgr03>

Vargas, A. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial*. La Mancha: Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla

Vargas, S., & Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del Desempeño Laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica*, 33 (79), 149–176.

Recuperado de <http://rev-ib.unam.mx/ib/index.php/ib/article/view/57913/51996>

Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *RIE: Revista de Investigacion Educativa*, 37 (2), 301–326. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=08774c80-be9d-40aa-96d1-83d37aa58a11%40sdc-v-sessmgr01>

Willman, S., & Velasco, M. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad Icesi. *Estudios Gerenciales*, 27 (118), 67–84. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=08774c80-be9d-40aa-96d1-83d37aa58a11%40sdc-v-sessmgr01>

Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19 (36), 35–59. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=08774c80-be9d-40aa-96d1-83d37aa58a11%40sdc-v-sessmgr01>

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA

El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro

Esta encuesta está dirigida a colaboradores del sistema bancario en Lima Centro, y la finalidad es obtener información relevante para analizar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral. El cuestionario es de carácter confidencial y está dividido en 3 secciones, 2 de ellas sobre cada una de las variables que analizaremos: Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral y la última sobre datos del encuestado y la empresa que representa.

Sección 1:

El objetivo de esta sección es brindar información acerca de su líder. Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

N°	ITEM	ESCALA				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Considera que mis habilidades, aspiraciones y necesidades son únicas.	1	2	3	4	5
2	Expresa sus creencias y valores más importantes.	1	2	3	4	5
3	Me motiva a expresar mis ideas y opiniones sobre la metodología de trabajo.	1	2	3	4	5

4	Construye metas que considerando mis necesidades.	1	2	3	4	5
5	Considera que soy un individuo y no sólo un miembro de su grupo.	1	2	3	4	5
6	Me guía hacia metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
7	Se gana mi respeto a través de sus acciones.	1	2	3	4	5
8	Deja clara la importancia de tener una misión grupal.	1	2	3	4	5
9	Incita la tolerancia a las opiniones diferentes.	1	2	3	4	5
10	Me siento orgulloso/a de relacionarme con el/ella.	1	2	3	4	5
11	Me enseña y orienta.	1	2	3	4	5
12	Evalúa críticamente supuestos y creencias, para ver si son los adecuados.	1	2	3	4	5
13	Me muestra los beneficios que obtengo al alcanzar las metas de la organización.	1	2	3	4	5
14	Es congruente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas por el grupo.	1	2	3	4	5
16	Creo que él/ella es un ejemplo a seguir.	1	2	3	4	5
17	Propone nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
18	Se relaciona conmigo de manera personal.	1	2	3	4	5
19	Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
20	Sus decisiones me dan confianza.	1	2	3	4	5

Sección 2:

El objetivo de esta sección es brindar información acerca de su Desempeño Laboral individual.

Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde 1 es Raramente y 5 es Siempre.

		ESCALA				
Nº	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
21	Considero los resultados que necesitaba lograr con mi trabajo.	1	2	3	4	5
22	Soy capaz de establecer prioridades	1	2	3	4	5
23	Soy capaz realizar mi trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5
24	Proactivamente empiezo con tareas nuevas cuando termino las anteriores.	1	2	3	4	5
25	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5

Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde 1 es Nunca y 5 es A menudo.

		ESCALA				
Nº	ITEM	Nunca	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo
26	Me enfoco en los aspectos negativos del trabajo en vez de en los aspectos positivos.	1	2	3	4	5
27	Hablo con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	1	2	3	4	5
28	Hablo con personas ajenas a mi empresa sobre aspectos negativos de mi trabajo.	1	2	3	4	5

Anexo 2

Solicitud para Validar el Cuestionario

Lima, 20 de Febrero de 2020

Estimado(a)

Presente.-

Es grato saludarla y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado en la investigación cuyo título es El **Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro** cuyo objetivo explicar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por su amplia experiencia y conocimiento sobre los temas de liderazgo y/o Desempeño Laboral recurro a usted para que por favor pueda validar este cuestionario que utilizaré en mi investigación.

Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems de acuerdo a los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considera pertinentes. Para ello, se anexa los Items del cuestionario y la Tabla de calificación.

Gracias por su apoyo y le reitero mi agradecimiento,

Atentamente,

Erika Heshiki / Patricia Ordóñez

Cualquier consulta puede comunicarse al correo heshiki.e@gmail.com o al celular 977234646 / pordonezh@gmail.com o al celular 986689082

Items del Cuestionario

A continuación se muestran ítems, las cuales sus respuestas encuentran en rangos.

En la parte inferior se encuentra la tabla de calificación de los ítems.

Liderazgo Transformacional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Considera que mis habilidades, aspiraciones y necesidades son únicas.					
2	Expresa sus creencias y valores más importantes.					
3	Me motiva a expresar mis ideas y opiniones sobre la metodología de trabajo.					
4	Construye metas que considerando mis necesidades.					
5	Considera que soy un individuo y no sólo un miembro de su grupo.					
6	Me guía hacia metas que son alcanzables.					
7	Se gana mi respeto a través de sus acciones.					
8	Deja clara la importancia de tener una misión grupal.					
9	Incita la tolerancia a las opiniones diferentes.					
10	Me siento orgulloso/a de relacionarme con el/ella.					
11	Me enseña y orienta.					
12	Evalúa críticamente supuestos y creencias, para ver si son los adecuados.					
13	Me muestra los beneficios que obtengo al alcanzar las metas de la organización.					
14	Es congruente entre lo que dice y lo que hace.					
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas por el grupo.					

16	Creo que él/ella es un ejemplo a seguir.					
17	Propone nuevas formas de hacer el trabajo.					
18	Se relaciona conmigo de manera personal.					
19	Construye una visión motivante del futuro.					
20	Sus decisiones me dan confianza.					
	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
21	Considero los resultados que necesitaba lograr con mi trabajo.					
22	Soy capaz de establecer prioridades					
23	Soy capaz realizar mi trabajo eficientemente.					
24	Proactivamente empiezo con tareas nuevas cuando termino las anteriores.					
25	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.					
26	Me enfoco en los aspectos negativos del trabajo en vez de en los aspectos positivos.					
27	Hablo con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.					
28	Hablo con personas ajenas a mi empresa sobre aspectos negativos de mi trabajo.					

*Las respuestas se encuentran en rangos.

Tabla de Calificación de los Ítems

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Anexo 3**PERFIL PROFESIONAL DE LOS EXPERTOS**

1. **Estela Villar:** Economista, socióloga y relacionista internacional de la Universidad de Brasilia, con un Master en Coaching y Liderazgo, especializada en temas de Planeamiento Estratégico y Gestión de Proyectos. Asimismo, cuenta con más de 15 años liderando áreas de Organización y Métodos, Desarrollo del Talento, Proyectos Estratégicos y de Automatización Empresarial; desempeñando puestos gerenciales en empresas tanto público como privadas. Actualmente docente en la Universidad del Pacífico en los Programas de Educación Ejecutiva y Associate Senior Partner de HR LATAM en temas de Optimización de Procesos, Gestión del Cambio, Gestión por Competencias, Planeamiento Estratégico, Desarrollo Organizacional y Coaching.
2. **Silvana Ruiz:** Licenciada en Administración de la Universidad del Pacífico, con una especialización en Estrategia Organizacional en The London School of Economics and Political Science (LSE). Cuenta con más de 4 años de experiencia en consultorías de estrategia y actualmente se desempeña como Sub Gerente de Estrategia, Segmentos y Gestión Comercial de Scotia Wealth Management.
3. **Javier Miyasato:** Bachiller en Ingeniería Informática de la PUCP, con MBA de EGADE Business School, un master en Marketing de EADA y diplomados en centros de estudios como Yale University y Centrum. Cuenta con alrededor de 15 años de experiencia en Planeamiento y Estrategia Comercial en el sector bancario. Se ha desempeñado en las más importantes entidades bancarias en nuestro país como Interbank y BCP y actualmente es Jefe de Canales de Inteligo SAB.

Anexo 4 **Solicitud para Validar el Cuestionario**

Lima, 24 de Febrero de 2020

Estimado
Estela Villar
Presente.-

Es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado en la investigación cuyo título es **El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro** cuyo objetivo explicar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por su amplia experiencia y conocimiento sobre los temas de liderazgo y/o Desempeño Laboral recurro a usted para que por favor pueda validar este cuestionario que utilizaré en mi investigación.

Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems de acuerdo a los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considera pertinentes. Para ello, se anexa los Items del cuestionario y la Tabla de calificación.

Gracias por su apoyo y le reitero mi agradecimiento,

Atentamente,
Patricia Ordóñez

Cualquier consulta puede comunicarse al correo pordonezh@gmail.com o al celular 986689082

Items del Cuestionario

A continuación, se muestran items, las cuales sus respuestas encuentran en rangos.

En la parte inferior se encuentra la tabla de calificación de los items.

Liderazgo Transformacional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Considera que mis habilidades, aspiraciones y necesidades son únicas.	5	5	4	5	
2	Expresa sus creencias y valores más importantes.	4	4	5	4	
3	Me motiva a expresar mis ideas y opiniones sobre la metodología de trabajo.	3	4	4	5	Colocar sólo metodología del trabajo es puede limitar un poco al colaborador, es mejor colocar en aspectos generales del trabajo.
4	Construye metas, considerando mis necesidades.	4	5	5	5	Debería considerar las metas también en función a la organización y/o equipo de trabajo
5	Considera que soy un individuo y no sólo un miembro de su grupo.	5	5	5	4	
6	Me guía hacia metas que son alcanzables.	5	5	5	5	
7	Se gana mi respeto a través de sus acciones.	5	5	5	5	
8	Deja clara la importancia de tener una misión grupal.	4	5	5	5	Sería mejor colocar la palabra equipo en vez de grupal.
9	Incita la tolerancia a las opiniones diferentes.	5	4	5	5	
10	Me siento orgulloso/a de relacionarme con el/ella.	5	5	5	5	
11	Me enseña y orienta.	5	5	5	5	
12	Evalúa críticamente supuestos y creencias, para ver si son los adecuados.	5	5	5	5	
13	Me muestra los beneficios que obtengo al alcanzar las metas de la organización.	5	4	5	5	

14	Es congruente entre lo que dice y lo que hace.	5	5	5	5	
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas por el grupo.	5	5	5	5	
16	Creo que él/ella es un ejemplo a seguir.	5	5	5	4	
17	Propone nuevas formas de hacer el trabajo.	5	4	5	5	
18	Se relaciona conmigo de manera personal.	5	5	3	4	
19	Construye una visión motivante del futuro.	5	4	5	5	
20	Sus decisiones me dan confianza.	5	5	5	5	
	Desempeño Laboral	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
21	Considero los resultados que necesitaba lograr con mi trabajo.	3	3	4	4	
22	Soy capaz de establecer prioridades	5	5	5	5	
23	Soy capaz realizar mi trabajo eficientemente.	5	5	5	5	
24	Proactivamente empiezo con tareas nuevas cuando termino las anteriores.	5	5	4	4	
25	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.	5	5	5	5	
26	Me enfoco en los aspectos negativos del trabajo en vez de en los aspectos positivos.	3	4	3	3	
27	Hablo con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	4	5	3	3	
28	Hablo con personas ajenas a mi empresa sobre aspectos negativos de mi trabajo.	4	4	3	3	

*Las respuestas se encuentran en rangos.

Tabla de Calificación de los Ítems

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Anexo 5 **Solicitud para Validar el Cuestionario**

Lima, 24 de Febrero de 2020

Estimado
Javier Miyasato
Presente.-

Es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado en la investigación cuyo título es **El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro** cuyo objetivo explicar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por su amplia experiencia y conocimiento sobre los temas de liderazgo y/o Desempeño Laboral recurro a usted para que por favor pueda validar este cuestionario que utilizaré en mi investigación.

Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems de acuerdo a los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considera pertinentes. Para ello, se anexa los Items del cuestionario y la Tabla de calificación.

Gracias por su apoyo y le reitero mi agradecimiento,

Atentamente,
Erika Heshiki

Cualquier consulta puede comunicarse al correo heshiki.e@gmail.com o al celular 977234646

Items del Cuestionario

A continuación se muestran ítems, las cuales sus respuestas encuentran en rangos.

En la parte inferior se encuentra la tabla de calificación de los ítems.

Liderazgo Transformacional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Considera que mis habilidades, aspiraciones y necesidades son únicas.	3	4	3	4	
2	Expresa sus creencias y valores más importantes.	2	2	3	3	No queda claro a que se refiere en cuanto a creencias, ¿se refiere a supuestos/ desaprendizaje?
3	Me motiva a expresar mis ideas y opiniones sobre la metodología de trabajo.	4	4	4	4	
4	Construye metas que considerando mis necesidades.	2	4	4	4	Deberia considerar las metas tambien en funcion a la organización y/o equipo de trabajo
5	Considera que soy un individuo y no sólo un miembro de su grupo.	4	4	3	3	
6	Me guía hacia metas que son alcanzables.	4	4	4	4	
7	Se gana mi respeto a través de sus acciones.	4	4	4	4	
8	Deja clara la importancia de tener una misión grupal.	3	4	3	4	
9	Incita la tolerancia a las opiniones diferentes.	4	4	4	4	
10	Me siento orgulloso/a de relacionarme con el/ella.	4	4	4	4	
11	Me enseña y orienta.	4	4	4	4	
12	Evalúa críticamente supuestos y creencias, para ver si son los adecuados.	3	4	4	4	Añadiria una evaaluacion objetiva ademas de critica
13	Me muestra los beneficios que obtengo al alcanzar las metas de la organización.	3	3	4	4	“beneficios” podria ser complementado con “reconocimiento”... no enfocarlo solo como una recompensa

						sino tb como un logro profesional/personal
14	Es congruente entre lo que dice y lo que hace.	4	4	4	4	
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas por el grupo.	4	4	4	4	
16	Creo que él/ella es un ejemplo a seguir.	4	4	3	4	
17	Propone nuevas formas de hacer el trabajo.	3	4	4	4	
18	Se relaciona conmigo de manera personal.	3	4	2	2	
19	Construye una visión motivante del futuro.	3	3	4	4	
20	Sus decisiones me dan confianza.	4	4	4	4	
	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
21	Considero los resultados que necesitaba lograr con mi trabajo.	2	2	3	3	
22	Soy capaz de establecer prioridades	4	4	4	4	
23	Soy capaz realizar mi trabajo eficientemente.	4	4	4	4	
24	Proactivamente empiezo con tareas nuevas cuando termino las anteriores.	4	4	3	3	
25	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.	4	4	4	4	
26	Me enfoco en los aspectos negativos del trabajo en vez de en los aspectos positivos.	2	3	2	2	Esta pregunta está más ligada a clima laboral que a desempeño, por lo que sería mejor quitarla.
27	Hablo con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	3	4	2	2	Esta pregunta está más ligada a clima laboral que a desempeño, por lo que sería mejor quitarla.
28	Hablo con personas ajenas a mi empresa sobre aspectos negativos de mi trabajo.	3	3	2	2	Esta pregunta está más ligada a clima laboral que a desempeño, por lo que sería mejor quitarla.

*Las respuestas se encuentran en rangos.

Tabla de Calificación de los Ítems

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Anexo 6 **Solicitud para Validar el Cuestionario**

Lima, 24 de Febrero de 2020

Estimado(a)
Silvana Ruiz
Presente.-

Es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado en la investigación cuyo título es **El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro** cuyo objetivo explicar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral de los colaboradores del sector bancario en Lima Centro.

Por su amplia experiencia y conocimiento sobre los temas de liderazgo y/o Desempeño Laboral recurro a usted para que por favor pueda validar este cuestionario que utilizaré en mi investigación.

Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems de acuerdo a los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considera pertinentes. Para ello, se anexa los Items del cuestionario y la Tabla de calificación.

Gracias por su apoyo y le reitero mi agradecimiento,

Atentamente,
Erika Heshiki

Cualquier consulta puede comunicarse al correo heshiki.e@gmail.com o al celular 977234646

Items del Cuestionario

A continuación se muestran ítems, las cuales sus respuestas encuentran en rangos.

En la parte inferior se encuentra la tabla de calificación de los ítems.

Liderazgo Transformacional		Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
1	Considera que mis habilidades, aspiraciones y necesidades son únicas.	3	3	4	3	Adicionar si necesidades son, además de únicas, relevantes. ¿A qué tipo de habilidades se refiere la pregunta?
2	Expresa sus creencias y valores más importantes.	4	3	4	4	¿Creencias y valores respecto a qué?
3	Me motiva a expresar mis ideas y opiniones sobre la metodología de trabajo.	4	3	4	4	¿A qué se refiere con metodología de trabajo?
4	Construye metas que considerando mis necesidades.	2	4	4	4	Corregir texto, retirar palabra “que”. El texto no incluye si las metas se definen en conjunto o si son impuestas. ¿Se refiere a metas de desarrollo personal?
5	Considera que soy un individuo y no sólo un miembro de su grupo.	4	4	4	4	
6	Me guía hacia metas que son alcanzables.	2	2	3	3	¿Qué busca evaluar la pregunta? ¿Si me guía y acompaña en general o si traza metas alcanzables?
7	Se gana mi respeto a través de sus acciones.	4	4	3	2	Muy relacionada a la pregunta N°14.
8	Deja clara la importancia de tener una misión grupal.	4	4	4	4	
9	Incita la tolerancia a las opiniones diferentes.	4	3	4	4	Recomiendo utilizar un lenguaje más sencillo
10	Me siento orgulloso/a de relacionarme con el/ella.	3	3	4	3	¿Se refiere a todo tipo de relación: laboral, amical, etc.?
11	Me enseña y orienta.	3	3	4	2	Parece muy relacionada a la pregunta N°6, podría llegar a ser redundante. No se incluye una pregunta referida al <i>feedback</i>

12	Evalúa críticamente supuestos y creencias, para ver si son los adecuados.	4	3	4	3	¿Supuestos y creencias de quién?
13	Me muestra los beneficios que obtengo al alcanzar las metas de la organización.	3	4	3	3	No se evalúa si en primer lugar se explicó cuáles son las metas de la organización.
14	Es congruente entre lo que dice y lo que hace.	4	4	3	2	Muy relacionada a la pregunta N°7. Ya que para ganarse el respeto a través de acciones debiera ser congruente entre lo que dice y hace.
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas por el grupo.	4	4	4	4	
16	Creo que él/ella es un ejemplo a seguir.	4	4	4	4	
17	Propone nuevas formas de hacer el trabajo.	4	3	3	4	No queda claro qué beneficio trae que proponga nuevas formas.
18	Se relaciona conmigo de manera personal.	4	3	4	4	Sería bueno detallar qué se refiere relacionarse de manera personal.
19	Construye una visión motivante del futuro.	4	4	4	4	
20	Sus decisiones me dan confianza.	4	4	4	4	
	Desempeño Organizacional	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
21	Considero los resultados que necesitaba lograr con mi trabajo.	2	2	2	2	No se comprende la pregunta.
22	Soy capaz de establecer prioridades	4	4	4	4	
23	Soy capaz realizar mi trabajo eficientemente.	4	4	4	4	
24	Proactivamente empiezo con tareas nuevas cuando termino las anteriores.	3	4	4	4	No hay una pregunta que evalúe si tengo claras las tareas a realizar.
25	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.	4	4	4	4	
26	Me enfoco en los aspectos negativos del trabajo en vez de en los aspectos positivos.	4	4	3	4	Esta pregunta no está ligada directamente al Desempeño Laboral, podría ser tomada, pero para este tipo de evaluaciones sería mejor sacarlo, ya que

						podría confundir al colaborador.
27	Hablo con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	4	4	3	3	Esta pregunta no está liga directamente al Desempeño Laboral, podría ser tomada, pero para este tipo de evaluaciones sería mejor sacarlo, ya que podría confundir al colaborador.
28	Hablo con personas ajenas a mi empresa sobre aspectos negativos de mi trabajo.	4	4	3	3	Esta pregunta no está liga directamente al Desempeño Laboral, podría ser tomada, pero para este tipo de evaluaciones sería mejor sacarlo, ya que podría confundir al colaborador.

*Las respuestas se encuentran en rangos.

Tabla de Calificación de los Ítems

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Anexo 7**ENCUESTA**

**El Liderazgo Transformacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los
colaboradores del sector bancario en Lima Centro**

Esta encuesta está dirigida a colaboradores del sistema bancario en Lima Centro, y la finalidad es obtener información relevante para analizar la influencia del Liderazgo Transformacional en el Desempeño Laboral. El cuestionario es de carácter académico y confidencial, que está dividido en 3 secciones, 2 de ellas sobre cada una de las variables que analizaremos: Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral y la última sobre datos del encuestado y la empresa que representa.

Sección 1:

El objetivo de esta sección es brindar información acerca de su líder (Jefe Inmediato). Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Totalmente de acuerdo.

ESCALA						
N º	ITEM	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Considera que mis habilidades, aspiraciones y necesidades son únicas y relevantes.	1	2	3	4	5
2	Expresa sus valores más importantes.	1	2	3	4	5
3	Me motiva a expresar mis ideas y opiniones en el trabajo.	1	2	3	4	5
4	Construye metas laborales que	1	2	3	4	5

	consideran mis necesidades y las de mi equipo de trabajo					
5	Considera que soy un individuo y no sólo un miembro de su grupo.	1	2	3	4	5
6	Me guía hacia metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
7	Se gana mi respeto a través de sus acciones.	1	2	3	4	5
8	Deja clara la importancia de tener una misión en equipo.	1	2	3	4	5
9	Promueve la tolerancia a opiniones diferentes.	1	2	3	4	5
10	Me siento orgulloso/a de relacionarme con el/ella.	1	2	3	4	5
11	Me enseña y orienta.	1	2	3	4	5
12	Evalúa crítica y objetivamente mis supuestos y creencias, para ver si son los adecuados.	1	2	3	4	5
13	Me muestra los beneficios y el reconocimiento que obtengo al alcanzar las metas de la organización.	1	2	3	4	5
14	Es congruente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5
15	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas por el grupo.	1	2	3	4	5
16	Creo que el/ella es un ejemplo a seguir.	1	2	3	4	5
17	Propone nuevas formas de hacer mejor el trabajo.	1	2	3	4	5
18	Se relaciona conmigo no sólo de manera laboral.	1	2	3	4	5
19	Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
20	Sus decisiones me dan confianza.	1	2	3	4	5

Sección 2:

El objetivo de esta sección es brindar información acerca de su Desempeño Laboral individual.

Para cada ítem, marque el número que corresponda en la escala de Likert, donde 1 es Raramente y 5 es Siempre.

		ESCALA				
N º	ITEM	Raramente	Algunas veces	Regularmente	A menudo	Siempre
2 1	Considero los resultados que necesito lograr en mi trabajo diario.	1	2	3	4	5
2 2	Soy capaz de establecer prioridades	1	2	3	4	5
2 3	Soy capaz de realizar mi trabajo eficientemente.	1	2	3	4	5
2 4	Proactivamente empiezo con tareas nuevas cuando termino las anteriores.	1	2	3	4	5
2 5	Desarrollo soluciones creativas a nuevos problemas.	1	2	3	4	5

Sección 3:

El objetivo de esta sección es recopilar información sobre el encuestado y la empresa a la que representa. Recuerde que son de entera finalidad académica y confidencial.

- Nivel de Estudios:

Bachiller	Licenciado	Maestría	Doctorado	Otros
-----------	------------	----------	-----------	-------

- Empresa en la que trabaja:

BCP	Interbank	Scotiabank	BBVA
-----	-----------	------------	------

- Distrito en el que labora: _____

- Puesto que ocupa:

Gerente	Funcionario	Empleado	Otros
---------	-------------	----------	-------

** Empleado: Todo aquel colaborador que esté contrato regular, aplicante para puestos como Subgerentes, Analistas, Asistentes, Especialistas, Promotores de Servicios, Secretarias.

***Otros: Puestos que no cuenten con contrato regular, tales como Practicante Profesionales, Manuales, Courier, Vigilantes, y otros.

- Área a la que corresponde: _____