



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

“Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025”

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

AUTORES:

Garcia Carbajal, Maria Julia

Morales Leon, Linette Betty

Norabuena Palomino, Leonardo Favio

ASESOR:

Cardenas Rios, Monica Guisela

ORCID N°0000-0003-4265-7249

Octubre, 2025

RESULTADOS DE INFORME DE SIMILITUD

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	3%
2	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	2%
3	www.scielo.org.co Fuente de Internet	2%
4	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	revistatalento.org Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	1%
8	www.scribd.com Fuente de Internet	1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción de la Situación Problemática.....	11
1.2. Formulación del Problema.....	13
1.2.1. Problema General.....	13
1.2.2. Problema Específicos.....	13
1.3. Objetivos.....	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Justificación de la Investigación.....	15
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Bases Teóricas.....	15
2.1.1. Desempeño organizacional.....	15
2.1.2. Liderazgo.....	19
2.1.3. Liderazgo transaccional.....	21
2.1.4. Laissez-faire.....	22
2.1.5. Liderazgo transformacional.....	22
2.1.6. Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional..	24
2.1.7. Medición de liderazgo MLQ-5X.....	24
2.1.8. Relación entre el BSC y el liderazgo transformacional.....	25
2.2. Antecedentes.....	26
2.3. Contexto.....	28
2.4. Hipótesis.....	29
2.4.1. Hipótesis General.....	29
2.4.2. Hipótesis específicas.....	30

	4
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	34
3.1. Diseño de Investigación.....	34
3.2. Población y Muestra.....	34
3.2.1. Población Objetivo.....	34
3.2.2. Método de Muestreo.....	34
3.2.3. Tamaño de la Muestra.....	35
3.3. Método de Recolección de Datos.....	35
3.3.1. Instrumento de Medición.....	35
3.4. Método de Análisis de Datos.....	36
3.5. Contribución Esperada.....	37
3.6. Recomendaciones.....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXOS.....	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Antecedentes</i>	48
Tabla 2 <i>Preguntas Filtro</i>	52
Tabla 3 <i>Cuestionario variable Independiente</i>	54
Tabla 4 <i>Cuestionario variable Dependiente</i>	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo de liderazgo transaccional y transformacional Bass y Avolio</i>	20
Figura 2 <i>Modelo de Investigación</i>	23

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial de empresas de consumo masivo en Lima Metropolitana a través de una revisión bibliográfica de 16 estudios realizados en distintos contextos y países, todos ellos publicados a partir del 2019. Mencionado lo anterior, el presente estudio tiene como base la teoría respaldada de Bass y Avolio (1995) que apoya las dimensiones de nuestra variable independiente, Liderazgo Transformacional, las cuales son Influencia idealizada, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. Se espera que los resultados obtenidos proporcionen las implicaciones teóricas y prácticas a las empresas que buscan mejorar el desempeño organizacional a través de un buen liderazgo con sus practicantes.

Palabras clave: *Liderazgo Transformacional, Desempeño Organizacional, Practicantes, Lima Metropolitana*

ABSTRACT

The present research aims to analyze the impact of transformational leadership on organizational performance in practitioners of the commercial area of mass consumption companies in Metropolitan Lima through a bibliographic review of 16 studies carried out in different contexts and countries, all of them published since 2019. Having mentioned the above, the present study is based on the theory of Bass and Avolio (1995) that supports the dimensions of our independent variable, Transformational Leadership, which are Idealized Influence, Motivational Inspiration, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration. It is expected that the results obtained will provide theoretical and practical implications to companies seeking to improve organizational performance through good leadership with their practitioners.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Performance, Practitioners, Metropolitan Lima*

INTRODUCCIÓN

La industria de consumo masivo opera en un entorno definido por la competitividad, la rápida innovación de productos y las fluctuaciones constantes en los hábitos del consumidor (Porter, 1985). En este escenario de alta presión, la eficiencia operativa y, fundamentalmente, el desempeño organizacional, no son meros objetivos, sino prerequisites para la sostenibilidad empresarial (Kaplan & Norton, 1996). Lograr un desempeño superior requiere una ventaja competitiva sostenible, la cual cada vez más se encuentra en la calidad de la gestión del capital humano (Schuler & Jackson, 2007).

Dentro del amplio espectro de teorías gerenciales, el liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los modelos más influyentes para optimizar el rendimiento individual y colectivo. Este estilo, caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass & Avolio, 1994), se ha asociado positivamente con mayores niveles de compromiso, satisfacción y, crucialmente, un mejor desempeño laboral en diversos contextos organizacionales (Sues et al., 2024). Sin embargo, a pesar de la evidencia global sobre su eficacia, existe una brecha de conocimiento empírico al aplicar este constructo a poblaciones específicas y geográficamente acotadas. El estudio de los practicantes del área comercial en el dinámico mercado de Lima Metropolitana representa un nicho de investigación vital, dado que esta población es la encargada de la ejecución de estrategias de primera línea y constituye la cantera de futuros líderes del sector de consumo masivo peruano.

Mencionado lo anterior, podemos afirmar que en nuestra revisión bibliográfica no hemos encontrado ninguna investigación referido a este grupo por lo que consideramos que se llenaría un vacío si en esta investigación se estudia el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana.

Esta investigación se justifica por tres razones fundamentales: su aporte práctico, al proveer *insights* directos a los gestores de talento humano para diseñar modelos de liderazgo que maximicen la productividad de sus equipos comerciales; su aporte teórico, al validar la aplicabilidad de los modelos de Bass y Avolio en un contexto latinoamericano y generacional específico; y su relevancia social, al contribuir a la comprensión de cómo se forma y retiene el talento joven en un sector crucial para la economía.

Finalmente, el presente documento de suficiencia profesional se ha estructurado en cinco capítulos. El Capítulo I detalla el planteamiento del problema. El Capítulo II establece el marco teórico. El Capítulo III expone el diseño metodológico y la contrastación de hipótesis y finalmente se concluye la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Situación Problemática

En la actualidad, “El liderazgo efectivo es un pilar fundamental en cualquier organización, ya que tiene la capacidad de dictar el ritmo, tono y visión de toda la organización. Un buen líder puede impulsar a su equipo hacia la excelencia” (Acciona, 2025, párr. 1).

Siguiendo en esa misma línea, es importante mencionar que en el Perú y en todo el mundo, la globalización ha ocasionado que muchas empresas tengan cambios en la gestión del rendimiento del personal (Mihai et al., 2019), ya que el mercado laboral ha estado y está en constante transformación en donde el papel del empleado cobra especial relevancia cuando se encuentra comprometido con sus tareas y que además siente que aplica sus conocimientos previos, pero que además permanecerá por un largo periodo de tiempo en la misma organización.

Sin embargo, el mercado laboral en el Perú la población en edad de trabajar según condición de actividad se dividen de la población en edad de trabajar (PET) en la Población Económicamente activa (PEA) y en la Población Económicamente No activa (No PEA), definido ello es que podemos atribuir los siguientes datos al INEI; “El 69.4% de la PET pertenece a la PEA y por tanto el 30.6% a la No PEA”. Cabe destacar que en comparación con el 2024, en el mismo periodo, la PET aumentó un 1.2%, mientras que la PEA y No PEA, 0.3% y 3.4%, respectivamente. Asimismo, de acuerdo a la edad, es importante mencionar que la PEA en menores de 25 años, en comparación con el año anterior ha disminuido un 6.1%, lo cual nos indica que hay algo que puede estar sucediendo y hay que analizar.

"En un momento en el que las oportunidades laborales para los jóvenes siguen siendo un desafío en muchas regiones, un estudio denominado *Employers for Youth* indica que uno de cada cuatro practicantes (25%) logra ser contratado por la misma empresa donde realiza sus prácticas" (Infobae, 2025, párr. 2). Los jóvenes de hoy en día buscan una empresa en donde puedan desarrollar sus habilidades y adquirir el mayor conocimiento posible a través de un ambiente, en donde sus opiniones se escuchen y sus ideas se tomen en cuenta, si bien recién están aprendiendo su relevancia es crucial para el futuro, porque brinda una oportunidad para las empresas de gestionar talentos y construir una cartera de empleados potenciales.

En el Perú muchas organizaciones aún mantienen estilos de liderazgos tradicionales que priorizan el cumplimiento de tareas y la autoridad jerárquica por encima del desarrollo

personal. Además, este tipo de liderazgo limita la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo cual restringe su desempeño y capacidad innovadora (Caravedo, 2014; De la Cruz, Espinoza & De la Cruz, 2021). Esto puede perjudicar a las empresas, ya que una entidad sin personas que sean capaces de mejorar procesos pueden verse afectadas a los cambios del entorno continuos y con ello pérdida de participación en el mercado.

Finalmente, en base a lo mencionado, la presente investigación se enfocará en evaluar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional de los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo, pues diversos autores sostienen que este tipo de liderazgo promueve la motivación, el compromiso y el desarrollo del talento en las organizaciones (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Yammarino, 2013). De esta manera, se busca aportar a los líderes y al área de Recursos Humanos herramientas que permitan mantener y potenciar a este grupo específico, ya que son ellos quienes pueden aportar nuevas ideas, dinamismo y convertirse en una fuente estratégica de talento para el futuro de las organizaciones.

1.2. Formulación del Problema

Es en este contexto que el liderazgo transformacional se refiere a un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los colaboradores a alcanzar niveles más altos de desempeño mediante la visión, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass & Avolio, 1994). Este tipo de liderazgo ha demostrado tener un impacto significativo en el desempeño organizacional, entendido como la capacidad de una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos a través de la productividad, calidad, innovación y satisfacción del cliente (Richard et al., 2009). Cuando los líderes transformacionales promueven una cultura de compromiso, empoderamiento y mejora continua, las organizaciones tienden a obtener mejores resultados tanto en el corto como en el largo plazo (Bass, 1999). Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan dificultades para implementar este tipo de liderazgo, lo que puede afectar negativamente su desempeño global y limitar su competitividad en entornos cambiantes.

1.2.1. Problema General

¿Cuál es el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

1.2.2. Problema Específicos

¿Cómo es el desempeño organizacional de los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

¿Cómo es el liderazgo transformacional en el área comercial de las empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

¿Cuál es el impacto de la *Influencia Idealizada* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

¿Cuál es el impacto de la *Inspiración Motivacional* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

¿Cuál es el impacto de la *Estimulación intelectual* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

¿Cuál es el impacto de la *Consideración Individualizada* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar cómo es el *desempeño organizacional* de los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Determinar cómo es el *liderazgo transformacional* en el área comercial de las empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Determinar el impacto de la *Influencia Idealizada* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Determinar el impacto de la *Inspiración Motivacional* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Determinar el impacto de la *estimulación intelectual* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Determinar el impacto de la *Consideración Individualizada* en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

1.4. Justificación de la Investigación

El presente estudio se justifica en primer lugar de manera práctica, ya que permitirá analizar cómo el liderazgo transformacional incide en el desempeño de los practicantes del área comercial de las empresas de consumo masivo. Dado que los practicantes constituyen un segmento clave en formación, comprender cómo el estilo de liderazgo de sus supervisores influye en su motivación, aprendizaje y productividad aportará un diagnóstico valioso tanto para la organización como para la gestión de su talento en etapa inicial. Los resultados podrán servir como insumo para el diseño de programas de inducción, acompañamiento y desarrollo profesional más efectivos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. *Desempeño organizacional*

AlTaweel (2021) y Al-Hawary (2021) sostienen que el desempeño organizacional se define como la capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos planeados por medio de la explotación efectiva y eficiente de sus recursos disponibles.

Sin embargo, el desempeño organizacional no se limita únicamente a los resultados financieros, sino que también considera aspectos no financieros y estratégicos que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos, la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno y la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles (Barradas, Rodríguez y Maya, 2021).

Asimismo, tener como única perspectiva los aspectos financieros para medir el desempeño, no es lo ideal debido a que representan una visión limitada, al no reflejar todos los recursos y capacidades de la empresa (Bravo y Sanchez, 2022).

Siguiendo la misma línea, usar únicamente indicadores financieros dificulta la obtención de información de empresas competidoras que no cotizan en bolsa para analizar o comparar situaciones entre ellas, buscando de alguna manera ser más competitivas, ya que estos datos pueden ser fácilmente manipulados para disminuir impuestos o camuflar algún otro impuesto corporativo. Por ello, un apoyo ante esta situación son las medidas subjetivas porque brindan una eficaz forma de medir el desempeño entre empresas y contextos. (Barradas, et al., 2021).

Las medidas subjetivas se adaptan mejor a las empresas que pertenecen a un extenso número de industrias diferentes y por tanto con objetivos muy diversos, esto lo podemos encontrar en las empresas de consumo masivo, que tienen una diversificación de productos dirigidos a diferentes segmentos y mercados, que solo los objetivos financieros no pueden ser el único camino para evidenciar un alto o bajo desempeño, sino que deben ser respaldados por los subjetivos, que están enfocados en medir los activos intangibles, que están ausentes de los estados contables.

Las dimensiones más relevantes para medir el desempeño de manera subjetiva son: la satisfacción del cliente, la calidad, la innovación, el estilo de liderazgo y la percepción de los grupos de interés. En tanto las dimensiones para medir el desempeño de manera objetiva son: las ventas, tasas de crecimiento, indicadores financieros, etc. (Barradas, et al., 2021).

Por tanto, la combinación de estas dos formas de medición, permiten a los empresarios o gerentes poder obtener perspectivas más panorámicas acerca de la efectividad en el logro de los objetivos.

Por otro lado, el liderazgo transformacional se concibe como un elemento clave para el desarrollo y aprovechamiento de los recursos intangibles que generan ventajas competitivas sostenibles. Este tipo de liderazgo promueve la motivación, el compromiso, la innovación y el aprendizaje organizacional, fortaleciendo así las capacidades internas que diferencian a una organización en su entorno competitivo. Por ello, la Teoría de los Recursos y Capacidades desarrollada por Barney (1991), sostiene que el desempeño superior y sostenible de una organización depende de su capacidad para poseer, desarrollar y aprovechar recursos y capacidades internas que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y organizativamente apropiados. Desde esta perspectiva, las ventajas competitivas no se explican únicamente por factores externos, sino por los activos tangibles e intangibles como el conocimiento, el liderazgo, la cultura organizacional y la innovación que permiten a la empresa diferenciarse y adaptarse estratégicamente.

La teoría general de Sistemas, planteada por Ludwig von Bertalanffy (1950), explica que las organizaciones pueden entenderse como un conjunto de partes que se relacionan entre sí y que deben trabajar de manera coordinada para lograr los mismos objetivos. Desde esta visión, las empresas funcionan como sistemas abiertos, ya que mantienen una interacción constante con su entorno: reciben recursos e información, los transforman en productos o servicios y luego devuelven resultados al exterior. Según Katz y Kahn (1966), cada área o subsistema tiene un impacto en el desempeño, por lo que la comunicación, la cooperación y la retroalimentación son esenciales para mantener el equilibrio interno. De manera similar, Chiavenato (2009) destaca que las organizaciones deben conservar la armonía entre sus partes para asegurar un funcionamiento eficiente, pues cualquier falla o desajuste en uno de sus componentes puede afectar el rendimiento general de la empresa. En este contexto, el liderazgo cumple un papel fundamental, ya que actúa como un elemento integrador que coordina los distintos subsistemas, promueve la comunicación efectiva y orienta los esfuerzos del grupo hacia los objetivos comunes. De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional favorece esta integración al inspirar, motivar y guiar a los miembros de la organización, contribuyendo al equilibrio y a la eficiencia del sistema en su conjunto.

En lo que respecta a la teoría de contingencia, el desempeño organizacional está directamente vinculado a la capacidad de la organización para adaptar su estructura interna a

las exigencias del entorno. Lawrence y Lorsch (1967) demostraron que las organizaciones que operan en ambientes complejos y variables requieren niveles más altos de diferenciación y coordinación entre departamentos para alcanzar una integración efectiva. Esta adecuación permite una mayor capacidad de respuesta ante cambios del entorno, lo que a su vez mejora el rendimiento general de la organización. De manera complementaria, Burns y Stalker (1961) argumentaron que las estructuras mecanicistas, rígidas y jerárquicas, son eficaces en contextos estables, mientras que las estructuras orgánicas, flexibles y descentralizadas, favorecen el desempeño en entornos dinámicos donde se requiere innovación y adaptabilidad. En ambos casos, los autores concluyen que no existe una estructura ideal aplicable a todas las organizaciones; más bien, el alto desempeño organizacional depende del grado de alineación entre la estructura interna y las condiciones del entorno externo, lo que constituye el núcleo de la teoría de contingencia.

Explicadas las 3 teorías, podemos concluir que la Teoría de Sistemas constituye la base más sólida y completa para explicar el desempeño organizacional, ya que permite comprender a la organización como un conjunto de elementos interdependientes que interactúan entre sí y con su entorno. Como señalan Katz y Kahn (1978), las organizaciones son “sistemas sociales abiertos” que requieren equilibrio dinámico entre sus partes para funcionar eficazmente. Esta perspectiva integral facilita el análisis tanto de procesos internos como de la adaptación al entorno externo, factores clave para alcanzar resultados sostenibles (Bertalanffy, 1968).

Si bien teorías como la de recursos y capacidades (Barney, 1991) y la teoría de contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967) aportan enfoques valiosos en contextos específicos, tales como la formulación estratégica o la adaptación estructural, ninguna iguala la capacidad explicativa, flexible y sistémica que ofrece la Teoría de Sistemas para entender el desempeño organizacional de manera global y coherente.

Según lo mencionado anteriormente, el desempeño puede ser medido desde dos enfoques y que la teoría mejor orientada al desempeño está enfocada a unificar todas las partes de la organización para lograr los objetivos de esta misma.

Dicho eso, se determinó que el BSC es un herramienta que no solo mide los resultados financieros, sino que también los factores que impulsan el desempeño a futuro; por ejemplo, el aprendizaje organizacional, los procesos internos y la satisfacción de los clientes. (Kaplan y Norton, 2001).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una teoría desarrollada por Kaplan (1992) y Norton (1996), el cual propone ser un modelo de gestión estratégico capaz de traducir la visión y la estrategia de una organización mediante un conjunto coherente de indicadores (Ahmed, 2014).

Asimismo, para Ahmed (2014), Tag El-Din (2014) y Khalil (2014) el Cuadro de Mando Integral proporciona una visión balanceada del desempeño, al combinar indicadores financieros con indicadores no financieros, promoviendo así una comprensión más amplia del éxito organizacional.

El balanced scorecard (BSC) se divide en 4 dimensiones:

- **Dimensión 1 Perspectiva Financiera:** Según Kaplan (1996) y Norton (1996), se trata de evaluar la capacidad de la organización para generar valor económico y rentabilidad a partir de estrategias y recursos; asimismo, los objetivos financieros sirven como un enfoque final para todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Balanced Scorecard. Por otro lado, según García (2012), el liderazgo transformacional influye en el desempeño financiero indirectamente, ya que se centra en aumentar el compromiso, la innovación y la eficiencia del trabajador, y esto lleva a que se traduzca en mejores resultados económicos.
- **Dimensión 2 Perspectiva del Cliente:** Según Kaplan (1996) y Norton (1996), evalúa el grado de satisfacción, fidelidad y la percepción de valor que los clientes tienen hacia la organización. Según Bass (1994) y Avolio (1994), el liderazgo transformacional incrementa la orientación de los clientes, ya que al inspirar a los empleados, estos pueden ofrecer un servicio de excelencia.
- **Dimensión 3 Perspectiva de Procesos Internos:** Según Kaplan (1996) y Norton (1996), se centra en la eficiencia y efectividad de los procesos operativos internos que generan valor para el cliente y accionistas. Según Jung (2003), los líderes transformacionales estimulan la innovación y la mejora continua, alentando a que los colaboradores cuestionen las prácticas ineficientes y a buscar nuevas soluciones.
- **Dimensión 4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Según Kaplan (1996) y Norton (1996), evalúa las capacidades intangibles de la organización (capital humano, cultura organizacional, tecnología y aprendizaje) que permiten el

crecimiento sostenido del colaborador. Según Bass (2006) y Reggio (2006), esta dimensión es la más influenciada por el liderazgo transformacional, ya que los líderes inspiradores desarrollan talento, fomentan el aprendizaje continuo y fortalecen el compromiso organizacional.

2.1.2.Liderazgo

El liderazgo es uno de los aspectos más estudiados dentro de las ciencias organizacionales, ya que influye directamente en el funcionamiento y rendimiento de las empresas. En este sentido las cualidades del líder pueden determinar en gran medida el éxito o fracaso de una organización (Araya, 2023).

Asimismo se sostiene que un líder debe ofrecer a su equipo las herramientas y la orientación necesaria para alcanzar sus objetivos y avanzar hacia una meta común (Wang,2022).

Por otro lado, el liderazgo puede concebirse como la capacidad de influir en las acciones de otras personas para lograr metas compartidas dentro de determinadas circunstancias. Este proceso se basa en una influencia no coercitiva y en un conjunto de cualidades que facilitan la conducción efectiva de un grupo (Ikechukwu y Edeh, 2019). Esto significa que el líder orienta y motiva a sus colaboradores mediante la confianza y el ejemplo, evitando recurrir a la imposición o al uso de la autoridad para lograr sus objetivos.

Desde esta perspectiva, puede afirmarse que el liderazgo no solo repercute en los resultados organizacionales, sino también en el compromiso, la motivación y la satisfacción de los colaboradores, lo que a largo plazo fortalece la cultura y la estabilidad de la empresa.

De esta manera, se puede considerar que los estilos de liderazgo de los directivos tienen la capacidad de influir de manera significativa en el desempeño de las organizaciones que dirigen (Araya,2023).

Mendoza y Ortiz (2006) explican que Bass y Avolio, reconocidos por sus aportes en el ámbito del liderazgo organizacional, desarrollaron el modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership*), el cual integra los estilos transformacional y transaccional. Este enfoque busca satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas, promover un esfuerzo adicional en los colaboradores y alcanzar una mayor eficacia y efectividad dentro de las organizaciones (p. 120). Bass & Avolio (1995). Ver Figura 1.

Figura 1

Modelo de liderazgo transaccional y transformacional Bass y Avolio

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. CARISMA ATRIBUTOS 2. CARISMA CONDUCTA 3. INSPIRACION MOTIVACIONAL 4. ESTIMULACION INTELECTUAL 5. CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA 6. TOLERANCIA SICOLÓGICA
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 7. PREMIO CONTINGENTE 8. ADMON POR EXCEPCION ACTIVA 9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA
LAISSSEZ-FAIRE	10. LAISSSEZ-FAIRE
VARIABLES DE RESULTADO	<ol style="list-style-type: none"> 11. SATISFACCIÓN 12. ESFUERZO EXTRA 13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD

Nota. Fuente: Mendoza Martínez (2005)

Mendoza (2006) y Riaga (2006) sostienen que entre los tres tipos de liderazgo del modelo de rango completo: laissez-faire, transaccional y transformacional. Este último es el que demuestra ser más eficaz para las empresas. En comparación con laissez-faire, que se caracteriza por la ausencia de dirección, y del transaccional, que se limita al cumplimiento de metas mediante recompensas y supervisión. El liderazgo transformacional fomenta la motivación, la innovación y el compromiso de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Este estilo logra que los empleados dejen de lado sus intereses individuales y se alineen con una visión colectiva, generando cambios positivos en la cultura organizacional y un desempeño superior y sostenible en el tiempo.

2.1.3.Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es un estilo más tradicional, donde el líder tiene como base, las transacciones con las que ofrece incentivos tratando de influir en el desempeño y transmitir hacia los empleados qué tipo de trabajo deben llevar a cabo para obtener beneficios. Por ello, se deben plantear de forma clara los objetivos a lograr; asimismo, corregir las fallas y las deficiencias con relación a estos objetivos definidos. (Bass y

Riggio, 2005). Además, este tipo de liderazgo es poco efectivo en contextos cambiantes, ya que solo se enfoca en el cumplimiento de las tareas y la estabilidad operativa.

Bass y Avolio (2005) consideran que los líderes transaccionales solo administran mientras que los transformacionales realizan cambios en las personas y en las organizaciones para poder adaptarse al cambio.

Por otro lado, el liderazgo transaccional impide que los seguidores propongan cambios; es decir, los limita a solo cumplir sus responsabilidades y descarta sus opiniones en cualquier momento de la toma de decisiones. Además, aporta a que los colaboradores tengan miedo y resistencia al cambio y con ello se impide fomentar la gestión de innovación en el puesto de trabajo.

Sin embargo, es un tipo de liderazgo positivo si se busca en la organización que los procesos o cultura se refuercen, y con ello lograr una efectividad organizacional, ya que al mantener a los seguidores enfocados únicamente a base de recompensas esto pueda fomentar eficiencia laboral y con ello mayores ganancias para la empresa.

2.1.4.Laissez-faire

El estilo laissez-faire es cuando el líder adopta una actitud pasiva y evita involucrarse en la toma de decisiones. En este enfoque, los integrantes del grupo actúan con autonomía, recibiendo escasa orientación o supervisión por parte del líder (Araya, 2023).

Es decir, el líder delega responsabilidades sin supervisión ni orientación, no ejerce influencia, motivación ni guía sobre su equipo, no interviene en ante las necesidades de los colaboradores o los conflictos que pueden afectar a la organización. (Bass y Avolio, 2004).

Existen dos tipos de estilo laissez-faire:

Administración pasiva por excepción: el líder pasivo por excepción recae hacia el laissez faire pero se vuelve activo cuando se presentan dificultades que ameritan su atención. Se resiste a realizar algún cambio en el statu quo y solo participa cuando las situaciones son excepcionales. (Mendoza, 2006)

Administración activa por excepción: el líder activo por excepción enfoca su atención en ciertos problemas y cuenta con sistemas de seguimiento y control que le brindan alertas. Su estilo desarrolla un desempeño moderado. (Mendoza, 2006).

2.1.5.Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es un proceso en el cual el líder y sus seguidores se juntan para alcanzar niveles más altos de motivación y moralidad con la finalidad de transformar la compañía. (Burns, 1978).

Este tipo de liderazgo está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, y el ir más allá de sus auto- intereses por el interés de bienestar del grupo. (Mendoza Martínez, Escobar Álvarez & García Rivera, 2012),

Es decir, el rol que desempeña el líder transformacional es ser un agente de cambio que genere en sus seguidores una forma diferente de ver su trabajo, al inducirlos a la ejecución de tareas, no en función de una recompensa o un intercambio, sino en función de su realización como persona y empleado dentro de la empresa.

Dicho eso, Bass (1995) y Avolio (1995) identificaron 4 dimensiones que conforman la variable Liderazgo Transformacional:

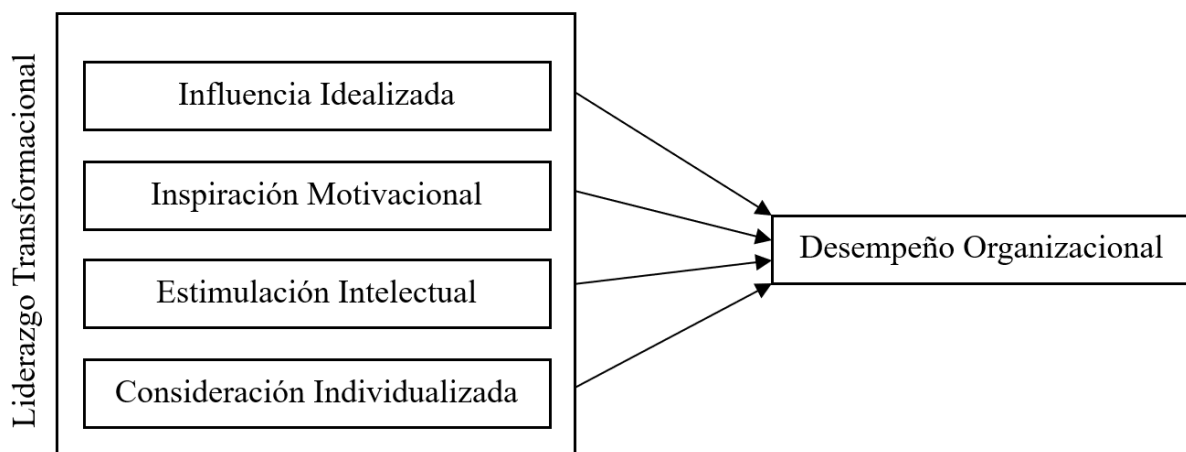
- **Influencia idealizada:** Esta variable nos indica que las cualidades, el compromiso y la forma de ser de un líder transformacional influye en los colaboradores y hace que se convierta en un modelo a seguir, que lo respeten, confíen y admiren. Es un factor importante para los líderes, ya que podrán obtener tanta influencia sobre sus seguidores, que a la hora de solicitar un esfuerzo extra éstos van a estar dispuestos a realizarlo, sosteniendo niveles óptimos de desarrollo y desempeño. (Mendoza Martínez, Escobar Álvarez & García Rivera, 2012).
- **Inspiración Motivacional:** Esta variable se ha definido en la forma como los líderes utilizan recursos tales como narrativas inspiracionales o mensajes claros para inspirar y/o elevar las expectativas de sus empleados, de tal manera que se pueda fomentar el sentido de un propósito compartido. De igual forma, según García et al. (2019) la motivación inspiradora implica que el líder tenga una visión clara y motivadora del futuro para que pueda generar niveles altos de rendimiento y dedicación.
- **Estimulación Intelectual:** La capacidad del líder para incentivar a sus subordinados a ser autónomos y a cuestionar el statu quo, de tal forma participen activamente en la generación de ideas y a estimular el juicio crítico para que puedan ver los problemas desde perspectivas distintas con soluciones innovadoras (Hashim et al., 2022). En esa misma línea, es importante mencionar que el líder, es quien tiene la capacidad de generar un entorno de aprendizaje en donde no debe haber el miedo a equivocarse.

- **Consideración Individualizada:** Esta dimensión considera que cada seguidor es un ser único; es decir, el líder debe ser capaz de gestionar las habilidades y necesidades de cada uno de ellos, para poder brindarle un mejor apoyo en cuanto a sus requerimientos y desarrollo profesional. Con el fin, de que cada seguidor pueda aportar al desarrollo del equipo de manera eficiente, ya que se sentirá útil y valorado. Además, según Zapata et al. (2017) , Montoya et al. (2017) y Correa et al. (2017), al desarrollar las fortalezas de los seguidores, estos pueden aprender de sus éxitos y sus fracasos. Por ende, es importante la asesoría, el apoyo personalizado y la realimentación de forma individual.

Mencionado lo anterior se tomó como base el modelo planteado por el estudio de Bass & Avolio (1995). Ver Figura 2.

Figura 2

Modelo de Investigación



Nota. Fuente: Adaptado de Bass & Avolio (1995)

2.1.6. Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional

El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con el desempeño organizacional en las empresas, pues los líderes que aplican este estilo logran influir en la motivación, el compromiso y productividad de sus colaboradores. En consecuencia, cuando los directivos desarrollan y fortalecen su competencias transformacionales, se evidencian mejoras notables en los resultados y la eficacia de la organización (García, 2023).

Dicho esto, el liderazgo transformacional mejora el desempeño organizacional debido a que permite que los seguidores trasciendan sus intereses personales y se identifiquen con

los objetivos colectivos de la organización. Esto trae como resultado mayor compromiso, creatividad, esfuerzo extra y motivación, estos factores se traducen en mayores niveles de rendimiento grupal e individual. (Bass y Avolio, 2004).

Asimismo, en un estudio se determinó una vinculación fuerte y positiva entre el estilo de liderazgo transformacional hacia el éxito de proyectos estratégicos de gran escala en el sector bancario de Ghana. El estudio determinó que los gerentes del sector pueden incrementar la probabilidad de éxito del proyecto mediante la implementación y garantía de un entorno que genere el uso de comportamientos relacionados con la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual. (Araya, 2023).

Se entiende que el liderazgo transformacional tiene una relación significativa y directa con el desempeño organizacional. Por tanto, se considera que un liderazgo que genera la solución de los problemas de forma creativa y participativa, tomando en consideración el reconocimiento de las necesidades personales, las capacidades y aspiraciones de los trabajadores incide favorablemente en el desempeño empresarial.

2.1.7. Medición de liderazgo MLQ-5X

El instrumento de Liderazgo MLQ-5X desarrollada por Avolio & Bass, también conocida como Cuestionario del liderazgo multiplicador, consiste de 45 ítems, para medir la efectividad del estilo de liderazgo empleado para buscar una relación en el éxito a nivel personal o organizacional desde la perspectiva de subordinados, colegas y superiores. De los 45 ítems que tiene la escala, 36 están enfocados en la medición de tres elementos de liderazgo de rango total; es decir, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez-faire. Los 9 ítems restantes están enfocados en medir los resultados del liderazgo ejercido, respecto a la eficacia del líder, satisfacción con el líder y el esfuerzo extra generado por el líder hacia los subordinados.

Estudios anteriores han encontrado que dentro de los tres tipos de liderazgo, el transformacional es el que tiene mayor grado de influencia sobre la efectividad y satisfacción. (Bazzani y Villalobos, 2014).

Según Bass (2004) y Avolio (2004), se ha demostrado que el MLQ tiene altos niveles de fiabilidad y validez empírica, ya que fue comprobada en distintos países y sectores como el educativo, militar, empresarial, público, etc.

Por último, esta escala es de suma importancia para la toma de decisiones; debido a que mediante los resultados obtenidos de esta escala, brinda un panorama más certero de cómo un líder puede impactar en el desempeño y en otros casos como puede perjudicar a la estabilidad del entorno en los trabajadores. Es importante resaltar que las organizaciones buscan líderes capaces de generar resultados y sobre todo de manejar personas de manera eficiente.

2.1.8. Relación entre el BSC y el liderazgo transformacional

En el estudio de Ahmed et al. (2014), se integra el liderazgo transformacional dentro del marco del Cuadro de Mando Integral, argumentando que el liderazgo es un factor esencial para la implementación exitosa del BSC. Según Bass (1994) y Avolio (1994) los líderes transformacionales son los más adecuados para lograr que las organizaciones traduzcan su estrategia en acción efectiva. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional actúa como un impulsor de las perspectivas internas del BSC, especialmente de las dimensiones de aprendizaje y crecimiento, así como de procesos internos.

Según Ahmed (2014), los líderes que promueven la innovación, la comunicación abierta y la participación del personal fortalecen los factores intangibles que, de acuerdo con el modelo BSC, conducen a resultados superiores en las dimensiones financieras y de clientes.

Asimismo, en el estudio de Ahmed et al. (2014), se demostró empíricamente que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional medido por el CMI. En sus conclusiones, sostienen que el éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral depende en gran medida del estilo de liderazgo adoptado, y que el liderazgo transformacional es el más adecuado para garantizar la integración y la mejora continua en todas las perspectivas del modelo. Por lo tanto, según Barney (1991) y Teece (2007), el liderazgo transformacional no solo mejora los resultados visibles, sino que construye las capacidades que sostienen el desempeño organizacional a largo plazo.

2.2. Antecedentes

Los estudios analizados se centran consistentemente en la relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño del empleado en diversos contextos, con un enfoque metodológico cuantitativo y de alcance correlacional-explicativo.

Mencionado lo anterior, podemos afirmar que la literatura reciente establece una fuerte conexión causal entre el estilo de liderazgo transformacional y la mejora del desempeño laboral. Wu (2023), en un estudio sobre empresas chinas del sector de futuros, concluyó que las conductas de liderazgo transformacional tienen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño individual del empleado. En un contexto geográfico distinto, Islam et al. (2024) confirmaron esta asociación en pequeñas y medianas empresas (PYMES) multiculturales de Indonesia, sugiriendo que el liderazgo transformacional es un factor clave en la mejora del desempeño (job performance). Es por ello que este hallazgo se complementa con la investigación de Averina et al. (2023), quienes también identificaron una influencia positiva del liderazgo transformacional en el concepto de desempeño sostenible de los empleados.

Es en esa misma línea que, Sek (2023) reportó que el liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con el desempeño del personal en escuelas privadas de Phnom Penh; Inombi, Sulila y Abdussamad (2024) demostraron que tanto el liderazgo como la cultura organizacional ejercen efectos positivos (parciales y combinados) sobre el desempeño en un banco de Indonesia; Islam et al. (2024) mostraron que en PYMEs culturales diversificadas el liderazgo transformacional está positivamente vinculado con satisfacción laboral, comportamiento ciudadano organizacional y desempeño laboral, con mediación parcial por dichos factores.

Además, el estudio de Helal et al. (2024) aporta una mirada adicional: en el sector hotelero jordano, el liderazgo transformacional promueve que los empleados adopten comportamientos participativos y de empoderamiento, y su influencia sobre el desempeño se ejerce también mediante el compromiso activo con el trabajo. En conjunto, estos trabajos sugieren que para maximizar el rendimiento laboral, los líderes deberían no solo adoptar actitudes transformadoras sino también cultivar un ambiente que fortalezca el compromiso interno (organizacional y laboral) y una cultura organizacional favorable.

Por otra parte, Vargas y Gómez (2022) desarrollaron una investigación denominada “Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz”, cuyo propósito fue examinar cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño operativo, considerando el papel mediador de la transferencia de conocimiento en los mandos medios de empresas automotrices ubicadas en la frontera norte de México. Para ello utilizaron un diseño

cuantitativo de tipo no experimental, transversal, descriptivo y correlacional causal. La muestra fue no probabilística por conveniencia, considerándose como sujetos de estudio a los mandos medios que trabajan en la industria automotriz de la frontera norte de México; se aplicó un cuestionario en donde recopilaron información de un total de 300 participantes. Finalmente los resultados revelaron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo a un nivel de confianza del 99,9 % sobre la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo.

Según el estudio realizado por Rojas y Flores (2024), titulado “Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable en el año 2023”, se tuvo como objetivo identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un estudio contable. Con un enfoque cuantitativo, se aplicó un cuestionario a 24 colaboradores. Los resultados revelaron que existe una relación positiva moderada-fuerte entre ambas variables; además, se evidenció que la influencia idealizada se relaciona con un mejor desempeño ($r = 0.557$), destacando la importancia de que el líder sea ejemplo, actúe con ética y apoye el desarrollo individual.

Rivera (2024) desarrolló un estudio titulado “Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial RC SAC Chiclayo”, cuyo propósito fue analizar la relación existente entre ambas variables. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de alcance correlacional. A través de encuestas aplicadas a 30 colaboradores, se identificó una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Estos hallazgos evidencian que dicho estilo de liderazgo incide directamente en el rendimiento de los empleados; sin embargo, el estudio señala que su aplicación en la empresa aún no alcanza un nivel estratégico suficiente para potenciar la eficiencia organizacional ni promover un desempeño superior al esperado.

En conclusión, los antecedentes proporcionan una base sólida al confirmar la relevancia del liderazgo transformacional como predictor del desempeño (Wu, 2023). La consistencia de los hallazgos en contextos variados (China, Indonesia, sectores de futuros y PYMES) subraya la validez de estudiar este efecto. Específicamente, los estudios en empresas chinas de futuros (Wu, 2023), en el sector bancario de Indonesia (Inombi et al., 2024) y en PYMES de diferentes regiones (Islam et al., 2024; Ormaza Cevallos et al., 2023) confirman esta relación positiva. Ver Anexo N°1.

2.3. Contexto

2.3.1. Los practicantes en las organizaciones

Los practicantes cumplen un rol importante dentro las organizaciones, ya que brindan apoyo en diferentes áreas y contribuyen al cumplimiento de los objetivos empresariales. Según UNIR Perú (2024), la jornada de prácticas no debe superar las seis horas diarias o treinta semanales, lo que permite equilibrar la formación académica con la experiencia profesional. En el área comercial, las funciones asignadas a los practicantes suelen estar orientadas al fortalecimiento de la gestión de ventas, el soporte administrativo y la atención al cliente. Diversas convocatorias laborales publicadas por empresas como Promotick S.A.C. (2025), Manpower Perú (2025) y SK Rental (2025) muestran que entre las tareas más frecuentes se encuentran la elaboración de cotizaciones, el seguimiento de reclamos, la actualización de bases de datos, la prospección de nuevos mercados y la coordinación con proveedores. Este tipo de actividades son especialmente comunes en las empresas del sector consumo masivo, las cuales, según Nextbyn (2023), se caracterizan por su enfoque en la producción y distribución eficiente de productos de alta rotación, tales como alimentos, bebidas, artículos de limpieza y cuidado personal. Además, estas compañías operan en entornos altamente competitivos, donde la rapidez de respuesta, la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor son factores determinantes para mantener su posición en el mercado. En este entorno, los practicantes del área comercial tienen la oportunidad de desarrollar competencias técnicas y relacionales que fortalecen su aprendizaje y su adaptación a las exigencias del sector.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La siguiente hipótesis que se plantea es sobre la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional, se base en los siguientes argumentos:

Nguyen et al. (2023) consideran que las dimensiones de la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individualizada tienen un efecto positivo y directo en el desempeño de las organizaciones manufactureras en Vietnam. Esto se explica porque los líderes transformacionales logran transmitir una visión clara, generan confianza y refuerzan los valores compartidos, lo que a su vez genera un clima organizacional favorable para el logro de objetivos estratégicos. Además, la investigación considera que la cultura organizacional actúa como mediadora parcial en esta relación, lo que significa que el

liderazgo transformacional no solo mejora el rendimiento a través de la motivación individual, sino también mediante la consolidación de una cultura interna sólida, alineada con la innovación y el compromiso colectivo.

Dialoke (2018) y Edeh (2018) también consideran que el liderazgo transformacional impacta de forma significativa en el rendimiento de los empleados. Su estudio se llevó a cabo en escuelas secundarias privadas del estado de Rivers, Nigeria. Para ello, se analizaron las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se encontró que todas guardan una relación positiva con el desempeño de los trabajadores. En este sentido, se concluyó que cuando los administradores adoptan prácticas transformacionales, no solo logran motivar e inspirar a sus colaboradores, sino que también fomentan su creatividad y atienden a sus necesidades individuales, lo que se traduce en mejoras sustanciales en la productividad y el compromiso laboral dentro de las instituciones educativas privadas estudiadas.

Estudios recientes, como el de Wang et al. (2022), confirman que este estilo de liderazgo transformacional influye directamente en el compromiso organizacional afectivo y en el desempeño laboral, además de que este efecto se ve fortalecido a través del engagement de los empleados. Es decir, los empleados deben sentirse comprometidos con su trabajo para que puedan rendir y destacar en su desempeño laboral, pero este compromiso se puede lograr mediante un liderazgo motivador, en donde el líder brinda apoyo personalizado, fomenta la creatividad y sobre todo genera mucha confianza.

Sin embargo, en organizaciones más burocráticas y jerárquicas, el impacto del liderazgo transformacional sobre el desempeño empieza a limitarse. Chau (2022) sostiene que en organizaciones muy burocráticas o rígidas, el margen de acción de un líder transformacional es limitado. Aunque inspire a su equipo, las reglas y estructuras pesan más en el desempeño.

H0: El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño organizacional.

2.4.2. Hipótesis específicas

Bass (1994) y Avolio (1994) consideran que la influencia idealizada, como dimensión del liderazgo transformacional, implica que los líderes actúan como modelos éticos y de conducta ejemplar, de esta manera se ganan la confianza y el respeto de los empleados

Cuando los trabajadores perciben que su líder demuestra integridad y compromiso, tienden a imitar esas conductas para el cumplimiento de sus funciones.

En su estudio, Dialoke (2018) y Ogbu (2018) esta dimensión mostró una fuerte correlación con el desempeño, ya que los docentes y administrativos se alinearon con los valores del líder, mejorando la disciplina, la responsabilidad y el compromiso laboral.

De acuerdo con Rivera (2024), la dimensión influencia idealizada presenta una relación significativa y directa con el desempeño laboral, lo cual se explica a través de la confianza y respeto que los subordinados depositan en su líder, identificándose con él y compartiendo su visión. Esta dinámica fomenta conductas responsables y un mejor desempeño en el entorno de trabajo.

De acuerdo con Samad (2012), la influencia idealizada resultó ser la dimensión con mayor impacto en el desempeño organizacional. Esto se debe a que el estudio se desarrolló bajo un contexto centrado en empresas logísticas en Malasia, un sector en donde existe altos niveles de competencia y presión por el cumplimiento de plazos y necesidades. Es por eso que, la presencia de un líder que genere credibilidad y cohesión interna, facilita que los empleados se alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Esto trae como resultado que los empleados se muestren más comprometidos, eficientes y orientados a resultados.

Asimismo, Nguyen et al. (2023) también considera que la influencia idealizada impacta directamente en el desempeño organizacional, ya que los líderes generan confianza y credibilidad, actuando como modelos a seguir y reforzando el compromiso de los colaboradores.

En base a ello se plantea la siguiente hipótesis específica:

H1: La *Influencia Idealizada* influye significativamente en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Bass (1999) considera que la motivación inspiradora se trata de la capacidad del líder para transmitir una visión clara, optimista y desafiante, generando compromiso en los colaboradores.

En su estudio, Dialoke (2018) y Ogbu (2018) respaldan esta relación, mostrando que la motivación inspiradora potencia la productividad y la satisfacción laboral de los docentes y personal administrativo. Asimismo, los hace sentir inspirados, ya que perciben que su trabajo tiene un propósito trascendente, lo que incrementa su disposición a realizar un esfuerzo adicional.

Según Rivera (2024), la dimensión motivación inspiracional mantiene una correlación directa y significativa con el desempeño laboral. Esto implica que, en la medida en que el líder motive a sus seguidores a través de una visión compartida, se fortalece el espíritu de equipo, lo cual fomenta un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Nguyen et al. (2023), también considera que la motivación inspiradora influye directamente en el desempeño organizacional, pues comunicar una visión clara y estimulante permite alinear a los colaboradores hacia metas comunes e incrementar su motivación.

En base a ello se plantea la siguiente hipótesis específica:

H2: La *Inspiración Motivacional* influye significativamente en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Avolio (2004) y Bass (2004) considera que la estimulación intelectual genera que los empleados logren cuestionar supuestos, piensen de manera innovadora y busquen soluciones creativas a los problemas.

En su estudio, Dialoke (2018) y Ogbu (2018) confirman que la estimulación intelectual tiene un efecto significativo en el mejoramiento del desempeño de los empleados. En las escuelas privadas analizadas en el estudio, demostraron que los líderes que impulsaron esta práctica lograron que los trabajadores aplicarían nuevas estrategias pedagógicas y administrativas, así elevaron la calidad del servicio educativo.

Según Rivera (2024), la dimensión estimulación intelectual mantiene una correlación moderada, directa y significativa con el desempeño laboral. Esto implica que, en la medida en que el líder motive a los trabajadores a resolver problemas de manera creativa y los gué mediante la capacitación o acompañamiento en los procedimientos, los colaboradores

alcanzarán mayores niveles de desempeño. Ello se debe a que conocen mejor la tarea a realizar y logran un mayor control de sus emociones.

Sin embargo, según Nguyen et al. (2023), la estimulación intelectual no tiene un efecto directo en el desempeño organizacional, ya que su impacto depende de la mediación de la cultura organizacional para traducirse en resultados tangibles. Es decir, mucho depende de cómo está formada la cultura organizacional y que diseño organizacional pueda tener, esto trae que los empleados no puedan emplear nuevos métodos de trabajo y con ello una reducción en el desempeño.

En base a ello se plantea la siguiente hipótesis específica:

H3: La *Estimulación intelectual* influye significativamente en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

Bass (2006) y Riggio (2006) consideran que la consideración individualizada se refiere al grado en que los líderes atienden las necesidades personales de sus empleados, actuando como mentores en su desarrollo profesional.

En su estudio Dialoke (2018) y Ogbu (2018) afirma que esta dimensión favoreció la reducción de la rotación y mejoró el compromiso, reflejándose en un desempeño más consistente entre docentes y administrativos. Esta atención personalizada genera un clima de apoyo y pertenencia, lo cual fortalece la lealtad y la motivación.

Según Rivera (2024), la dimensión consideración individualizada mantiene una correlación alta, directa y significativa con el desempeño laboral. Esta relación se manifiesta cuando el líder brinda un apoyo personalizado a sus colaboradores, preocupándose por sus condiciones de trabajo y fomentando su mejora. De esta manera, el trabajador responde a dicha acción mostrando disposición para apoyar a sus compañeros y fortaleciendo el trabajo en equipo.

Asimismo, Nguyen et al. (2023) afirman que la consideración individualizada ejerce un efecto directo positivo en el desempeño organizacional, dado que atender las necesidades y el desarrollo de los colaboradores incrementa la satisfacción laboral y la productividad.

En base a ello se plantea la siguiente hipótesis específica:

H4: La *Consideración Individualizada* influye significativamente en el desempeño organizacional en los practicantes del área comercial que trabajan en empresas del sector consumo masivo en Lima Metropolitana en el año 2025.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación

La presente investigación está bajo el enfoque de tipo cuantitativo, ya que pasará por un proceso predecible y estructurado en donde se recolectarán datos para probar las hipótesis en un contexto específico (Hernández & Mendoza, 2018). Asimismo, el tipo de diseño a utilizar será el No Experimental, ya que no habrá manipulación deliberada de los datos por parte del investigador Cohen y Gómez Rojas (2019); además, el subtipo de este diseño será el Transversal, dado que la data obtenida será tomada en un determinado periodo, en este caso Julio-Septiembre del 2025.

Finalmente, el alcance de la investigación se define como Explicativo, puesto que posibilita que exista una relación causa - efecto entre las variables a medir (Variables independientes: Influencia idealizada, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada; Variable dependiente: Desempeño Laboral).

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población Objetivo

La población objetivo para la presente investigación estará conformada por jóvenes y adultos practicantes que pertenezcan al área comercial de una empresa de consumo masivo en Lima Metropolitana.

3.2.2. Método de Muestreo

En cuanto a la técnica de muestreo, el elegido para la investigación es el no probabilístico por conveniencia. Según la teoría de Hernández & Mendoza (2018), este consiste en seleccionar los casos de estudio disponibles según su accesibilidad y proximidad.

3.2.3. Tamaño de la Muestra

Por otro lado, para el presente estudio, sabiendo que la población será infinita, el tamaño de la muestra será calculado a través de una ecuación para población infinita o desconocida (Murray & Larry, 2009). Donde la constante del nivel de confianza deseado (Z) de 95 % es igual a 1,96. Luego, se determinan las probabilidades de hallar un caso de éxito (p) y de fracaso (q), las cuales serán igual a 0,5. Asimismo, el error máximo tolerable en términos de proporción (e) para identificar el número de elementos de la muestra será 5%:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = Constante del nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación máximo que se puede aceptar

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.5^2)} = 384.16$$

En conclusión, se deberá evaluar a 384 personas que sean practicantes que pertenezcan al área comercial de empresas del sector consumo masivo y vivan en Lima Metropolitana.

3.3. Método de Recolección de Datos

Los cuestionarios serán aplicados de manera virtual. El cuestionario estará distribuido en dos secciones. En la primera sección se encontrarán las preguntas filtro relacionadas a la edad, sexo y lugar de residencia con el objetivo de determinar las características del público al que va dirigido el cuestionario. Luego, habrá preguntas acerca de su pertenencia al sector del consumo masivo, la experiencia o contacto con el líder, el entorno organizacional y la modalidad y contexto laboral. En la segunda sección los datos serán recolectados por medio de 2 instrumentos adaptados al contexto de la presente investigación. Ver Anexo N°2.

3.3.1. Instrumento de Medición

Para el presente trabajo de investigación se utilizará cuestionarios como método de recolección de datos con una muestra de 384 jóvenes y adultos practicantes que pertenezcan al área comercial de una empresa de consumo masivo en Lima Metropolitana, esto con el fin de poder reunir la información necesaria que se requiere para la investigación.

3.3.1.1. Variable independiente: Liderazgo Transformacional

Para la presente variable se utilizará la medición propuesta por Moreno et al. (2021) quien considera 4 dimensiones formuladas por Avolio (2004) y Bass (2004) para el liderazgo transformacional. Esta medición permitirá analizar las percepciones de los practicantes sobre el liderazgo transformacional en las organizaciones, las dimensiones son: Influencia

idealizada, Inspiración motivacional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada.

Con respecto a la recopilación de la información, se utilizará el cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo, 5= Totalmente de acuerdo), diseñado y validado por Moreno (2021), quien considera 4 ítem por cada dimensión.

El cuestionario (Anexo N°2) será aplicado a los practicantes del área comercial de empresas del sector masivo.

3.3.1.2. *Variable dependiente: Desempeño organizacional*

Para la presente variable se utilizará la medición propuesta por Kaplan (1992) y Norton (1996) quien considera 4 dimensiones formuladas para el desempeño organizacional. Esta medición permitirá analizar las percepciones de los practicantes sobre el desempeño organizacional en el área de trabajo, las dimensiones son: percepción financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Con respecto a la recopilación de la información, se utilizará el cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos (1= Totalmente en desacuerdo, 5= Totalmente de acuerdo), diseñado y validado por Kaplan (1992) y Norton (1996) , quien considera 4 ítem por cada dimensión.

El cuestionario (Anexo N°3) será aplicado a los practicantes del área comercial de empresas del sector masivo.

3.4. **Método de Análisis de Datos**

El análisis de datos partirá con el análisis de los datos demográficos de los encuestados mediante estadística descriptiva de frecuencia y porcentaje con respecto a su género, edad, residencia, si trabajan como practicantes del área comercial en una empresa de consumo masivo y si cuánto tiempo llevan en la empresa. Luego, se utilizará el Alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de las variables tanto para la variable dependiente como para la independiente. Luego, se realizará otro análisis de fiabilidad para cada dimensión de la variable independiente. Se tomará en cuenta la recomendación de Ahmad & Halim (2017), el Alfa de Cronbach y las cargas factoriales deben ser superiores a 0,7. Luego, se hará una prueba de normalidad para determinar el tipo de correlación que se va a usar (Spearman o

Pearson). A partir de eso se analizará las correlaciones entre las variables. Posteriormente se hará un modelo de análisis de regresión múltiple para comprobar la hipótesis general y modelos de regresión lineal simple para comprobar las hipótesis específicas. Finalmente, en este estudio se utilizará el software estadístico IBM SPSS Statistics 26.

3.5. Contribución Esperada

Con esta investigación se busca aportar al estudio del liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño organizacional dentro de las empresa de Lima Metropolitana desde la perspectiva de jóvenes y adultos practicantes que pertenezcan al área comercial de una empresa de consumo masivo.

Asimismo, los hallazgos de este estudio servirán de utilidad al área de recursos humanos, ya que les brindará información sobre cómo el liderazgo transformacional y sus dimensiones pueden influir en el desempeño de esta generación. Esto les permitirá crear estrategias más efectivas orientadas a potenciar el conocimiento y las capacidades de estos jóvenes, asimismo pueden mejorar su retención y su desempeño dentro de la organización.

Desde una perspectiva teórica, el estudio busca extender y validar el Modelo de Liderazgo de Rango Completo (FRL) de Bass y Avolio (1995) en un nicho geográfico y poblacional específico. Esta validación se focaliza en un segmento crucial: los practicantes del área comercial, y se lleva a cabo en el contexto de economías emergentes como lo es Lima, Perú, atendiendo a la necesidad de replicar modelos teóricos clásicos en diferentes culturas y contextos (Nguyen et al., 2023). Al emplear el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) y el cuestionario MLQ-5X (Avolio & Bass, 2004), se proporcionará una validación amplia y dimensional que demuestra el peso causal de cada componente del liderazgo transformacional (Influencia Idealizada, Inspiración Motivacional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) sobre el desempeño de este grupo (Wang et al., 2022).

A nivel práctico, como ya se mencionó antes, los hallazgos permiten el diseño de programas de desarrollo y capacitación enfocados en el modelo transformacional, lo cual es vital para optimizar la curva de aprendizaje y la productividad de los practicantes en la etapa inicial de su carrera profesional. El estudio facilita la identificación de las dimensiones de liderazgo con mayor impacto, permitiendo a las organizaciones desarrollar competencias específicas que optimicen la motivación, el aprendizaje y el desempeño laboral de los jóvenes profesionales en formación, superando las limitaciones de enfoques de liderazgo más tradicionales (Caravedo, 2014; De la Cruz et al., 2021).

Finalmente, la adopción de las recomendaciones basadas en este estudio tendrá un impacto estratégico directo en la gestión del capital humano. Al aumentar el compromiso y la motivación a través de un liderazgo transformacional efectivo, las empresas podrán reducir la alta rotación que típicamente afecta al segmento de practicantes (Samad, 2012). De esta manera, el liderazgo transformacional no solo mejora el desempeño actual, sino que consolida a los practicantes como una "fuente estratégica de talento para el futuro" (Bass, 1999), asegurando la competitividad de las organizaciones en Lima. Los resultados sirven, además, como un referente empírico clave para que todo el sector consumo masivo adapte y fortalezca sus estrategias de management del talento inicial.

3.6. Recomendaciones

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

1. Se recomienda que las empresas de consumo masivo diseñen e implementen programas de inducción integrales, orientados no solo a transmitir información administrativa o funcional, sino también a fortalecer la comprensión del liderazgo organizacional, la cultura corporativa y los valores institucionales. Los programas de inducción tradicionales suelen centrarse en aspectos técnicos (procesos, normas o políticas), dejando de lado la dimensión humana y cultural del trabajo. En el caso de los practicantes, esta etapa representa su primer contacto formal con el entorno organizacional y, por tanto, es una oportunidad clave para moldear percepciones, actitudes y comportamientos alineados con el liderazgo transformacional.
2. El área de Recursos Humanos debe aplicar instrumentos y entrevistas conductuales que identifiquen rasgos transformacionales (visión, empatía, proactividad y compromiso). Esto permitirá captar practicantes con alto potencial de liderazgo desde su ingreso, facilitando su desarrollo organizacional posterior.
3. Implementar programas de mentoring en los que los líderes senior acompañen el proceso de aprendizaje de los practicantes. Esta práctica fortalece la consideración individualizada, al atender las necesidades particulares de desarrollo y orientación profesional de cada joven.

4. Los líderes deberán brindar retroalimentación constructiva, comunicar objetivos retadores y motivar constantemente a los practicantes para fortalecer su motivación inspiradora y su compromiso con el logro de metas comerciales.
5. Asignar a los practicantes responsabilidades concretas o proyectos de innovación en los que puedan proponer soluciones propias. Esto estimula la estimulación intelectual, fomentando su pensamiento crítico y creativo dentro de un entorno real de negocio.
6. Las empresas deben establecer mecanismos de reconocimiento formal para los practicantes que demuestren iniciativa, liderazgo y resultados. Esto refuerza la influencia idealizada y motiva a otros a seguir su ejemplo.
7. Los reportes de prácticas no deben limitarse a indicadores de productividad. RR.HH. debe incluir dimensiones relacionadas con liderazgo, comunicación, innovación y trabajo en equipo, para medir el impacto transformacional en su desarrollo.
8. Identificar a los practicantes con competencias transformacionales y ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa (por ejemplo, programas de trainees o primeros empleos). Esto refuerza el vínculo entre liderazgo y desempeño sostenible.
9. La inteligencia emocional es esencial para el liderazgo transformacional. RR.HH. debe ofrecer talleres sobre empatía, manejo del estrés y comunicación efectiva, fortaleciendo la relación líder–practicante y el bienestar en el trabajo.
10. Las empresas de consumo masivo pueden vincular las dimensiones del liderazgo transformacional con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC (Kaplan & Norton, 1996), midiendo su impacto en el desempeño de los practicantes y equipos.
11. Se recomienda que futuras investigaciones delimiten con mayor precisión el tipo de empresa de consumo masivo a analizar, diferenciando entre aquellas dedicadas a la producción y las enfocadas en la distribución o comercialización de productos. Esta distinción es relevante porque las estructuras organizacionales, los procesos internos y los estilos de liderazgo pueden variar significativamente entre ambos tipos de empresas. Por ejemplo, en las compañías productoras el liderazgo suele orientarse a la eficiencia operativa y control de procesos, mientras que en las distribuidoras y áreas comerciales predomina la orientación al cliente, innovación y gestión del talento joven. Definir claramente este alcance permitirá obtener conclusiones más específicas y comparables, fortaleciendo la validez externa de los resultados y la aplicabilidad del modelo de liderazgo transformacional en cada subcategoría del sector.

12. Otra recomendación importante es reconocer que el contexto legal peruano establece condiciones específicas para los practicantes, como duración limitada de las prácticas, carga horaria reducida y nivel restringido de responsabilidad o toma de decisiones. Estas condiciones pueden restringir la expresión completa del liderazgo transformacional, ya que los practicantes, por su posición temporal y formativa, no siempre participan en procesos estratégicos ni en la toma de decisiones que influyen directamente en el desempeño organizacional. Por ello, se sugiere que futuras investigaciones consideren la aplicación del modelo de liderazgo transformacional en practicantes profesionales que cumplen jornadas de ocho horas laborales, dado que este grupo suele mostrar un mayor nivel de compromiso, responsabilidad y continuidad dentro de la organización. Además, estos practicantes suelen encontrarse en una etapa en la que buscan consolidar una línea de carrera, lo que permite analizar con mayor profundidad cómo el liderazgo transformacional puede influir en su motivación, desempeño y desarrollo profesional a largo plazo.
13. Incorporar variables contextuales (por ejemplo, el tipo de cultura organizacional o el estilo de gestión predominante) para comprender cómo interactúan con el liderazgo transformacional en entornos de consumo masivo. Asimismo, se podrían incluir variables mediadoras (como compromiso, motivación o clima laboral) o moderadoras (como tipo de liderazgo o entorno organizacional) para explicar mejor el mecanismo de influencia.
14. Ampliar la metodología con enfoques mixtos (cuantitativo-cualitativo) para capturar con mayor profundidad las percepciones y experiencias de los practicantes y sus líderes directos.
15. Finalmente, se recomienda incluir una introducción clara que explique los objetivos del cuestionario y garantizar la anonimidad y confidencialidad de las respuestas para reducir el sesgo de deseabilidad social. Asimismo, se sugiere capacitar a los aplicadores del instrumento y definir con precisión el líder evaluado, ya sea jefe directo, supervisor o mentor, para evitar confusiones. El lenguaje de los ítems debe ser accesible y contextualizado al nivel de experiencia de los practicantes, y se recomienda aplicar el instrumento después de un tiempo prudente de adaptación al entorno laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Andina. (2025, 17 de mayo). Perú: *Número de empresas formales creció en el 2024 y suman 2.34 millones.* *Agencia Andina.*
<https://www.andina.pe/agencia/noticia-peru-numero-empresas-formales-crecio-2024-y-suman-234-millones-1029970.aspx>
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Ahmad, M. M., Zameer, H., & Qureshi, I. (2022). Transformational leadership and Gen Z employee performance: A mediating role of job engagement. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 9(3), 187-204.
- Ahmed, A., Khan, Z., & Al-Ghzi, S. (2014). Transformational leadership and the Balanced Scorecard framework. *Journal of Management and Strategy*, 5(3), 45-58.
- Al-Husseini, S., Al-Qadi, O., & Al-Hawary, S. (2019). The effects of transformational leadership on organizational performance: Testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*, 13(14), 7981.
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). El rol mediador de la capacidad de innovación en la relación entre la agilidad estratégica y el desempeño organizacional. *Sustainability*, 13(14), 7564. <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Araya Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Barradas M., M., Rodríguez L., J., & Maya E, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.*

- Batten, C. (s. f.). ¿Qué busca la generación Z en un trabajo? *Selecta*.
<https://www.selecta.com/es/es/stories/generacion-z>
- Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- Bravo Martinez, A. O., & Sánchez Gómez, J. E. (2022). Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 150-166.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.11>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(1), 79-94.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/39736/44883>
- Caravedo Molinari, B. (2014). *¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?*.
- Chau, T. H. P. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public organizations via NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2140746. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.ª ed.).
- De la Cruz, Y. E., Espinoza, N. A., & De la Cruz, M. M. (2021). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa de agroquímicos. *SCIENDO, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT*, 24(3), 1-12.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dialoke, I., & Edeh, F. O. (2018). Transformational leadership and employee performance of selected private secondary schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, 6(2), 14-22.
- Durán Delgado, J. E. (2020). *Liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia de Bolívar* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio UTA.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31887>

El Peruano. (2024). INEI: La población peruana alcanza los 34 millones de habitantes al 2024. *El Peruano*.

<https://www.elperuano.pe/noticia/247597-inei-poblacion-peruana-alcanza-los-34-millones-de-habitantes-al-2024>

Esguerra, G. A. (2022). Efecto del liderazgo ético sobre la creatividad de los empleados: Una revisión del estado de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 109-119. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4472

García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). Liderazgo transformacional en las organizaciones; Un análisis descriptivo. *Universidad Nacional de Colombia*, N°2, 93-111. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117/932>

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

García Rivera, B. R., Mendoza Martínez, I. A., & Olguín-Tiznado, J. E. (2022). Liderazgo transformacional y agotamiento profesional en personal hospitalario. *Investigación Administrativa*, 51(129), 1-24. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456069571008/456069571008.pdf>

Gutiérrez, O. (1994). La nueva tendencia en liderazgo: Del liderazgo transaccional al transformacional. *Revista de Marina*. <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>

Hashim, N. H., Ahmad, H., & Mohd, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Journal of Hospitality Business Research*.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill.

Infobae. (2025, 9 de febrero). Más de 300 mil jóvenes peruanos realizan sus prácticas profesionales este 2025. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/09/mas-de-300-mil-jovenes-peruanos-realizan-sus-practicas-profesionales-este-2025/>

IPAE Acción Empresarial. (2025, junio). "Empresas que Transforman 2025": el sector privado es clave para resolver los desafíos del país. *IPAE Acción Empresarial*.

<https://www.ipae.pe/empresas-que-transforman-2025-el-sector-privado-es-clave-para-resolver-los-desafios-del-pais/>

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 525-544.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *70*(1), 71-79.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- López, E., Montoya, H., & Correa, Z. (2017, diciembre). *Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes*.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2.^a ed.). Thomson Learning.
- Manpower Perú. (2025). Practicante profesional para el área comercial. *Aliados USIL*. <https://aliados.usil.pe/trabajar-en-manpower-professional-services/trabajos/practicante-profesional-para-el-area-comercial/744561>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(1), 151-171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, *XIV*(1). <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., & García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media

- superior. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle*, 10(38), 189-206.
- Mihai, R. L., Manea, D., & Muntean, M. C. (2019). Performance Management in the Context of Globalization. *Theoretical and Applied Economics*, 26(2), 103-116.
- Morales García, R., Lozano García, J. J., Ledesma Zavala, A. G., & Cuevas Vargas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 31(2), 73-90. <https://doi.org/10.18359/rfce.6701>
- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R., & Sánchez, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Universidad de Murcia*, 37, 311-322. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/425351/304031>
- Nguyen, P. N., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Ortega Cachón, I., Soto San Andrés, I., & Cerdán Carbonero, C. (2016). Generación Z: El último salto generacional . *Deusto Business School & ATREVIA*. https://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/Resumen_Ejecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Payeras, Z. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*.
- Promotick S.A.C. (2025). Practicante pre-profesional área comercial. *Empléate UPN*. <https://empleate.upn.edu.pe/trabajar-en-promotick-c/trabajos/practicante-pre-profesional-area-comercial-promotick-lima/520877>
- PwC. (2025). *Workforce of the future: The competing forces shaping 2025*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future.html>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Fernández-Guerrero, R. (2021). Transformational leadership and performance: The role of trust, engagement and job crafting. *Revista de*

Psicología de la Universidad de Chile, 30(1), 1-26.
<https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.57973>

- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486-493.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.121>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy-and completely unprepared for adulthood-and what that means for the rest of us*. Atria Books.
- Unir Perú. (2024, 22 de noviembre). Practicante: qué es y cuál es su función principal. *UNIR Perú*. <https://peru.unir.net/revista/educacion/que-es-practicante/>
- Valladolid, M. C. (2023). Liderazgo transformacional de los directores de educación básica: una revisión de la literatura en el Perú, Chile y México. *Revista Educación y Sociedad*, 4(7), 16-33. <https://doi.org/10.53940/reys.v4i7.151>
- Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
- [Acciona.] (2025). *El liderazgo efectivo como pilar fundamental en las organizaciones*. <https://people.acciona.com/es/desarrollo-profesional/simone-de-beauvoir-desarrollo-profesional/>

ANEXOS

Anexo N°1: Antecedentes

Tabla 1
Antecedentes

N°	Artículo/ Referencia	Tipo/Enfoque	Alcance	Objetivo	Instrumento	Resultados	Conclusiones
1	Wu, Chao (2023) .A Study of Transformational Leadership Behavior and Employee Performance in Chinese Futures Firms	Cuantitativo	Correlacional	El objetivo principal de este estudio es explorar la relación entre las conductas de liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados en empresas chinas de futuros, y si el compromiso organizacional influye en esta relación.	Entrevistas y cuestionarios	Se encontró que el liderazgo transformacional tiene efecto positivo significativo sobre el desempeño del empleado	El liderazgo transformacional mejora el desempeño en las empresas de futuros en China, mediado por el compromiso organizacional. Implicaciones teóricas y prácticas: los líderes transformacionales pueden usar su estilo para mejorar tanto el rendimiento individual como los comportamientos organizacionales beneficiosos en ese sector.
2	May Zhara Averina, W. O., Wirawan Irawanto, D., & Tri Kurniawati, D. (2023). The effect of transformational leadership on sustainable employee performance with organizational commitment and green motivation as the mediating.	Cuantitativo	Explicativa	Investigar el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño sostenible de los empleados	Cuestionarios	El liderazgo transformacional influye positiva y significativamente en el desempeño sostenible de los empleados.	Compromiso organizacional mediatiza parcialmente; motivación verde no resultó mediadora efectiva.
3	Vargas-Salgado, M. M.; Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. Revista Escuela de Administración de Negocios, (90), 11-26. DOI: https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850	Cuantitativo	Explicativo y correlacional causal	Analizar el impacto que tiene el liderazgo transformacional sobre el desempeño operativo por medio de la mediación de la transferencia de conocimiento.	Cuestionario	El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo a un nivel de confianza del 99,9 % sobre la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo.	El estudio evidenció que en el sector automotriz de la frontera norte de México el liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño operativo mediante la transferencia de conocimiento. Los líderes fomentan en los empleados nuevas perspectivas y motivación para compartir conocimientos, lo cual mejora prácticas laborales y fortalece el desempeño en aspectos como tiempo, entrega y flexibilidad. Sin embargo, el estudio presenta limitaciones por su diseño transversal, muestra no probabilística y el contexto específico de la industria automotriz, por lo que no es posible generalizar los resultados.
4	Rojas Chicchis, P. G. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un estudio contable en el año 2023	Cuantitativo	Descriptivo y correlacional-transversal	Identificar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en un estudio contable en el año 2023.	Cuestionario	Se halló que el liderazgo transformacional alcanzó un nivel de 78 % y el desempeño laboral un 90 %. Asimismo, se encontró una correlación positiva y significativa ($r = 0.676$; $p < 0.05$) entre ambas variables, evidenciando que a mayor liderazgo transformacional, mayor desempeño laboral en los colaboradores.	El estudio confirmó una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Se evidenció que un mayor liderazgo transformacional favorece el incremento del desempeño, destacando la necesidad de fortalecer este estilo de liderazgo en las organizaciones.
5	Rivera Cacicue, R. K. (2024). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de comercial RC SAC Chiclayo.	Cuantitativo	Correlacional	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial RC SAC Chiclayo	Cuestionario	Se obtuvieron como hallazgos principales que existe relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial RC SAC Chiclayo. A su vez se determinó que hay un nivel bajo de liderazgo transformacional por parte de los directivos, de la misma manera el desempeño laboral también prevaleció en un nivel bajo, además se demostró que existe relación positiva entre las dimensiones de liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) con la variable desempeño laboral.	Ante lo expuesto se recomienda implementar una estructura de Liderazgo Transformacional para mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores de Comercial RC SAC en la ciudad de Chiclayo.
6	Dialoke, I., & Ogbu, E. F. (2018). Transformational leadership and employee performance of selected private secondary schools in Rivers State. International Journal of Learning and Development, 8(1), 89–100. https://doi.org/10.5296/ijld.v8i1.12779	Cuantitativo	Correlacional - explicativo	-Determinar la relación entre la influencia idealizada y el rendimiento de los empleados. -Determinar la relación entre la motivación inspiradora y el rendimiento de los empleados. -Determinar la relación entre la estimulación intelectual y el rendimiento de los empleados. -Determinar la relación entre la consideración individual y el rendimiento de los empleados.	-Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Liderazgo transformacional	- La influencia idealizada tiene una relación positiva significativa con el rendimiento de los empleados. Esto implica que, a medida que los administradores ejercen una influencia idealizada, el rendimiento de los empleados aumenta en el lugar de trabajo. - La motivación inspiradora tiene una relación significativa con el rendimiento de los empleados de determinadas escuelas secundarias privadas. Esto implica que, a medida que aumenta la motivación inspiradora, también aumenta el rendimiento de los empleados. - La estimulación intelectual está relacionada positivamente con el rendimiento de los empleados de determinadas escuelas secundarias privadas. Esto significa que, cuando los líderes inspiran a sus seguidores, estos mejoran su rendimiento. - La consideración individual tiene una relación positiva significativa con el rendimiento de los empleados de determinadas escuelas secundarias privadas. Esto significa que, a medida que los líderes prestan más atención a sus empleados, estos mejoran su rendimiento.	Este estudio concluyó que el liderazgo transformacional, medido en términos de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual, mejora el rendimiento de los empleados en determinadas escuelas secundarias privadas del estado de Rivers.

7	Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. <i>IMB Management Review</i> , 35(4), 342–356. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.100975	Cuantitativo	Correlacional - explicativo	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional. -Examinar el efecto del liderazgo transformacional y de la cultura organizacional en el desempeño organizacional. -Determinar si la cultura organizacional cumple un rol mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Liderazgo transformacional -Modelo de Denison – Cultura Organizacional -La escala de Delaney & Huselid (Desempeño Organizacional) 	<ul style="list-style-type: none"> -El liderazgo transformacional influye de manera positiva y significativa en la cultura organizacional. -Tres dimensiones del liderazgo (influencia idealizada, motivación inspiradora y consideración individualizada) tienen un efecto directo en el desempeño organizacional. -La estimulación intelectual no tiene efecto directo en el desempeño, pero sí lo tiene indirectamente a través de la cultura organizacional. -La cultura organizacional media parcialmente la relación entre liderazgo transformacional y desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> -El liderazgo transformacional es un factor determinante para fortalecer la cultura organizacional en empresas de países emergentes. -La cultura organizacional no es solo un contexto, sino un mecanismo clave que amplifica los efectos del liderazgo en el desempeño. -No todas las dimensiones del liderazgo impactan de la misma manera: algunas (como la estimulación intelectual) requieren una cultura organizacional sólida para traducirse en mejoras de desempeño. -Desarrollar líderes transformacionales y una cultura organizacional alineada es esencial para lograr un desempeño organizacional sostenible.
8	Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. <i>Cogent Business & Management</i> , 9(1), Article 2140746. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746	Cuantitativo	Explicativo - correlacional	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de organizaciones públicas en un país en desarrollo (Vietnam). -Examinar si las orientaciones culturales de la Nueva Gestión Pública (NPM) —particularmente la cultura orientada a resultados y la cultura orientada a la innovación— actúan como variables mediadoras en esa relación. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambos constructos (liderazgo transformacional y desempeño organizacional) se midieron a través de cuestionarios validados en investigaciones anteriores, con adaptaciones al contexto vietnamita, y todos los ítems fueron medidos en escala Likert de 5 puntos. 	<ul style="list-style-type: none"> -El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño organizacional. -La cultura orientada a resultados media de manera significativa la relación entre liderazgo transformacional y desempeño. -La cultura orientada a la innovación no mostró un efecto mediador en esta relación. 	<ul style="list-style-type: none"> -El liderazgo transformacional es un motor clave para mejorar el desempeño en el sector público, pero su efecto se potencia cuando se acompaña de una cultura organizacional que priorice los resultados medibles. -Las organizaciones públicas en países en desarrollo, como Vietnam, necesitan fortalecer estructuras y prácticas orientadas a la eficiencia y cumplimiento de metas antes de que la innovación pueda convertirse en un factor de desempeño real. -El estudio evidencia que no basta con liderar de forma inspiradora, sino que es necesario canalizar esa inspiración en una cultura concreta (en este caso, de resultados) para que el impacto sea tangible. -Aporta a la literatura sobre liderazgo transformacional al mostrar que su efectividad depende del contexto cultural organizacional y que los efectos pueden variar según el tipo de orientación cultural predominante.
9	Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 57, 486–493. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.121	Cuantitativo	Explicativo - correlacional	<ul style="list-style-type: none"> -Examinar la relación entre innovación, liderazgo transformacional y desempeño organizacional. -Determinar en qué medida la innovación y el liderazgo transformacional influyen en el desempeño. -Identificar cuáles dimensiones de la innovación y del liderazgo son más significativas en la explicación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> -Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) -Cuestionario estructurado con ítems en escala tipo Likert, enfocado en la percepción de los gerentes sobre los resultados de sus organizaciones. -Cuestionario con escala tipo Likert que evaluó tres dimensiones principales: innovación de producto/servicio, innovación de proceso e innovación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tanto la innovación como el liderazgo transformacional mostraron una influencia positiva y significativa en el desempeño organizacional. -Dentro del liderazgo transformacional, el carisma fue la dimensión con mayor impacto. -En la innovación, la innovación de producto/servicio fue la que más influyó en el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> El estudio confirma que el liderazgo transformacional y la innovación son factores clave para mejorar el desempeño organizacional. En particular, los líderes carismáticos que logran inspirar y alinear a sus equipos, junto con la implementación de innovaciones centradas en productos y servicios, generan un impacto más significativo en la eficiencia y competitividad de las empresas del sector logístico en Malasia.
10	Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. <i>Future Business Journal</i> , 6, Article 40. https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8	Cuantitativo	Explicativo - correlacional	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar el efecto del liderazgo transformacional sobre los resultados laborales de los empleados: desempeño en el trabajo (“work performance”) y burnout. -Analizar también el efecto sobre el comportamiento de “social loafing” (reducción del esfuerzo en grupos). -Estudiar el papel mediador de la motivación intrínseca (intrinsic motivation) entre el liderazgo transformacional y las variables de desempeño, burnout y social loafing. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios estructurados para el liderazgo transformacional, desempeño organizacional, motivación intrínseca. 	<ul style="list-style-type: none"> El estudio de Khan et al. (2020) encontró que el liderazgo transformacional mejora el desempeño laboral y disminuye el burnout de los empleados, en ambos casos gracias al impulso que genera en la motivación intrínseca. En contraste, aunque el liderazgo transformacional también reduce el social loafing, este efecto se da de manera directa y no a través de la motivación intrínseca. 	<ul style="list-style-type: none"> -El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo sobre el desempeño laboral de los empleados. -La motivación intrínseca actúa como mediadora parcial entre el liderazgo transformacional y el desempeño: parte del efecto del liderazgo pasa por aumentar la motivación interna. -Con respecto al burnout, la mediación también es significativa: los líderes transformacionales influyen en la reducción del burnout en parte porque aumentan la motivación intrínseca. -En cuanto al “social loafing”, aunque el liderazgo transformacional reduce directamente esa conducta negativa, la motivación intrínseca no medió ese efecto (la relación mediada no fue significativa).
11	García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. <i>British Journal of Management</i> , 19(4), 299–319. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x	Cuantitativo	Explicativo - correlacional	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar el efecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño organizacional. -Examinar el papel mediador del conocimiento y la innovación (slack de conocimiento, capacidad de absorción, conocimiento tácito y aprendizaje organizacional) en la relación entre liderazgo y desempeño. -Comprobar si la innovación actúa como el mecanismo clave mediante el cual el liderazgo transformacional impulsa la mejora del rendimiento empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo transformacional -G16 ítems tomados de Bass (1990) y Bass & Avolio (1995), que miden carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. -Desempeño organizacional -indicadores de crecimiento, rentabilidad y eficacia percibida, basados en Venkatraman & Ramanujam (1986). 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto directo del liderazgo transformacional: -El liderazgo transformacional mostró una relación positiva y significativa con el desempeño organizacional. Efectos indirectos a través del conocimiento y la innovación: -El liderazgo transformacional incrementa el slack de conocimiento, la capacidad de absorción, el conocimiento tácito y el aprendizaje organizacional. -Estas variables, a su vez, impulsan los niveles de innovación dentro de la organización. -La innovación resultó ser un mediador clave que explica cómo el liderazgo termina influyendo en el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> La conclusión central del estudio es que el liderazgo transformacional impacta positivamente en el desempeño organizacional, tanto de manera directa como a través de una cadena de efectos indirectos: genera más conocimiento disponible en la empresa, mejora la capacidad de absorber y aprovechar ese conocimiento, facilita el aprendizaje organizacional y, en consecuencia, impulsa la innovación. Es decir, cuando los líderes inspiran, motivan y estimulan intelectualmente, logran que la organización innove más y aprenda mejor, lo cual se traduce en un mejor rendimiento global.

12	Ormaza Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A., y Andrade Vera, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. Revista Venezolana De Gerencia, 28(Edición Especial 10), 1678-1692. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50	Empírico	Cualitativo	El objetivo central del estudio fue examinar cómo el liderazgo transformacional puede ser efectivo para mejorar el rendimiento laboral de las PYMES en Ecuador.	Fuentes secundarias de investigación	-El liderazgo transformacional es un enfoque efectivo para mejorar el rendimiento laboral en PYMES ecuatorianas. -Las dimensiones clave del liderazgo transformacional (inspiración/motivación, consideración individual y estimulación intelectual) fortalecen el clima laboral y el desempeño de los trabajadores. -El liderazgo transformacional favorece la creatividad, la innovación y la adaptación al cambio. -La relación líder-colaborador basada en confianza y comunicación abierta incrementa la satisfacción y el compromiso laboral, lo que repercute en un mejor rendimiento.	-Se concluye que el liderazgo transformacional representa un enfoque estratégico y altamente efectivo para las PYMES ecuatorianas, ya que permite fortalecer el compromiso, la motivación y la productividad de los colaboradores, fomenta la innovación y promueve un clima organizacional de confianza, elementos que en conjunto elevan el rendimiento laboral y contribuyen a la sostenibilidad de estas organizaciones en entornos competitivos.
13	Rotana Sek (2023). The effectiveness of transformational leadership in improving staff performance of private primary schools in Phnom Penh, Cambodia.	Cuantitativo	Correlacional	Verificar relación entre liderazgo transformacional y desempeño docente	Cuestionario	Correlación positiva significativa ($r = 0.44$, $p = 0.01$) entre liderazgo transformacional y desempeño docente.	Liderazgo transformacional es efectivo para mejorar desempeño; se recomienda desarrollar competencias de liderazgo transformacional.
14	Helalat, Abdullah et al. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement.	Cuantitativo	Explicativo	Examinar efecto del liderazgo transformacional en desempeño mediado por compromiso laboral	Cuestionario	Liderazgo transformacional tiene efecto positivo sobre desempeño; mediado por work engagement.	El compromiso laboral es mecanismo importante; se recomienda que los gerentes promuevan estrategias para aumentar engagement como medio para mejorar desempeño.
15	Inombi, M. H., Sulila, I., & Abdussamad, J. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK, Gorontalo branch. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(1), 2812-2822. DOI: 10.30574/wjarr.2024.21.1.0305	Cuantitativo	Correlacional	Determinar el efecto parcial y simultáneo del liderazgo transformacional y cultura organizacional sobre el desempeño de los empleados en la sucursal del banco.	Cuestionarios, entrevistas, observación y documentación	- El liderazgo transformacional tiene efecto positivo y significativo sobre desempeño de empleados, explicando 30.80 % de la variación del desempeño.	- Un estilo de liderazgo transformacional adecuado mejora significativamente el desempeño de los empleados en esta sucursal bancaria. - Una cultura organizacional favorable contribuye aun más al mejoramiento del desempeño. - También se señala que aunque estas dos variables explican una gran parte del desempeño (84.80 %), hay otros factores (competencia del empleado, supervisión, capacitación, compensación, gestión de carrera) que podrían explicar la parte restante de la variación.
16	Islam, S., Hari, P., Sulyanto, S., Setyanto, R., Suroso, A., Bahauddin, K. M., & Hfakhar, N. (2024). Transformational Leadership in Indonesian Diversified-Cultural SME Sector: An Investigation of the Settlement Criteria of Job Performance. Studia Universitatis Vasile Goldiş Arad, Seria Ştiinţe Economice, 34(3), 79-107. DOI: 10.2478/sues-2024-0014	Cuantitativo	Correlacional - Explicativo	Examinar cómo el liderazgo transformacional afecta el comportamiento de ciudadanía organizacional (Organizational Citizenship Behavior, OCB), la satisfacción laboral (job satisfaction) y el desempeño laboral/trabajo (job performance) en el contexto de SMEs indonesias, con mediación parcial por comportamiento de ciudadanía y satisfacción laboral.	Cuestionario	- Liderazgo transformacional se asoció positivamente con desempeño laboral (job performance / work performance).	- En el contexto de SMEs multiculturales en Indonesia, el liderazgo transformacional no solo tiene efecto directo sobre job performance, sino que su influencia se realiza a través de mediadores como la satisfacción laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional. - Se sugiere que los líderes de SMEs deberían promover prácticas que incrementen la satisfacción del empleado y fomenten OCB para mejorar el desempeño general.

Nota: Elaboración propia

Anexo N°2: Cuestionario de Preguntas Filtro

El presente cuestionario forma parte de una investigación académica titulada “El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional de los practicantes del área comercial en empresas de consumo masivo”. Este tiene como objetivo analizar cómo las características del liderazgo influyen en el desempeño dentro de entornos laborales en formación.

Es por ello, que su participación es voluntaria y confidencial, y los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas; le pedimos que responda con total sinceridad según su experiencia personal, y el completar el cuestionario tomará aproximadamente 5 a 10 minutos.

Agradecemos sinceramente su colaboración y el tiempo brindado para contribuir al desarrollo de esta investigación.

- **¿Cuál es su género?**
 - Femenino...1
 - Masculino...2

- **¿Cuál es su edad?**
 - De 23 a 25 años.....1
 - De 26 a 28 años.....2
 - De 29 a 31 años.....3

- **¿En qué zona de Lima Metropolitana radica?**
 - Lima Norte.....1
 - Lima Centro.....2
 - Lima Este.....3
 - Lima Sur.....4
 - Lima Centro Sur.....5
 - Balnearios del Sur...6

Tabla 2

Preguntas Filtro

Categoría	Pregunta	Opciones de respuesta	
Sector y área	¿Actualmente realizas tus prácticas profesionales en una empresa del sector de consumo masivo (productos de rotación frecuente como alimentos, bebidas, limpieza, cuidado personal, etc.)?	SI	1
		NO (Terminar)	2
	¿En qué tipo de empresa realizas tus prácticas?	Empresa productora	1
		Distribuidora	2
		Minorista	3
		Otros	4
	¿Actualmente realizas prácticas en el área comercial de la empresa (ventas, atención al cliente, marketing o trade marketing)?	SI	1
		NO (Terminar)	2
	¿En qué distrito de Lima Metropolitana se ubica tu centro de trabajo principal?	Respuesta abierta (distrito)	1
		SI	1

Experiencia y liderazgo	¿Tienes un supervisor o jefe directo asignado en tu práctica actual?	NO (Terminar)	2
	¿Con qué frecuencia interactúas directamente con tu jefe o supervisor?	A diario	1
		Varias veces por semana	2
		Una vez por semana	3
		Rara vez	4
	¿Cuánto tiempo llevas realizando tus prácticas en esta empresa?	Menos de 1 mes	1
		1 a 3 meses	2
		4 a 6 meses	3
Más de 6 meses		4	
Entorno organizacional	¿Tu empresa realiza evaluaciones de desempeño o te brinda retroalimentación sobre tus resultados?	SI	1
		NO	2
	¿Has recibido objetivos o metas claras relacionadas con tus funciones dentro del área comercial?	SI	1
		NO	2
	¿Has participado en reuniones, capacitaciones o actividades lideradas por tu supervisor o jefe directo?	SI	1
		NO	2
Modalidad laboral	¿Cuál es la modalidad de tus prácticas actualmente?	Presencial	1
		Híbrida	2
		Remota	3
	¿Con qué frecuencia trabajas o coordinas directamente con el equipo comercial (ventas, marketing, trade, atención al cliente)?	A diario	1
		Varias veces por semana	2
		Ocasionalmente	3
		Rara vez	4

Nota: Elaboración Propia

Anexo N°3:Liderazgo transformacional

Tabla 3

Cuestionario variable Independiente

En una escala del 1 al 5 donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”, que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones:

Influencia idealizada	Escala de likert				
	1	2	3	4	5
Enunciado					
Nos habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona).					
Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido).					
Tiene en cuenta las consecuencias éticas y morales de sus decisiones.					
Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo.					
Inspiración motivacional					
Enunciado					
Habla con entusiasmo acerca del futuro.					
Habla con entusiasmo acerca de los objetivos que deben conseguirse.					
Plantea una visión de futuro que nos motiva.					
Demuestra confianza a los practicantes en que alcanzaremos los objetivos.					
Estimulación intelectual					
Enunciado					
Tiene en cuenta las críticas, valorandolas si son apropiadas.					
Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.					
Consigue que vea los problemas desde diferentes puntos de vista.					
Nos sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas.					
Consideración individualizada					
Enunciado					
Dedica su tiempo a atender de manera individualizada a los practicantes.					
Me trata más como una persona que como miembro de un grupo.					
Considera que cada practicante tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.					
Me ayuda a desarrollar mi capacidad.					

Nota: Fuente: Moreno et al. (2021)

Anexo N°4: Cuestionario de Desempeño organizacional

Tabla 4

Cuestionario variable Dependiente

En una escala del 1 al 5 donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”, que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones:

Dimensión 1: Perspectiva Financiera	Escala de likert				
	1	2	3	4	5
Enunciado					
La visión inspiradora del liderazgo ha contribuido a mejorar los resultados financieros de la organización.					
Gracias al compromiso del equipo impulsado por el liderazgo, se han cumplido las metas económicas.					
El liderazgo transformacional ha favorecido el uso eficiente de los recursos financieros.					
La organización muestra un crecimiento sostenido como resultado de la gestión del liderazgo.					
Dimensión 2: Perspectiva del Cliente					
Enunciado					
El liderazgo promueve una cultura enfocada en brindar un servicio de alta calidad al cliente.					
Los colaboradores, motivados por sus líderes, buscan constantemente superar las expectativas de los clientes.					
La inspiración de los líderes ha fortalecido la reputación y confianza de los clientes en la organización.					
Las decisiones del liderazgo priorizan la satisfacción y fidelización del cliente.					
Dimensión 3: Perspectiva de Procesos Internos					
Enunciado					
Los líderes fomentan la mejora continua de los procesos internos.					
Se promueve la innovación en las actividades operativas gracias a la estimulación intelectual de los líderes.					
El trabajo en equipo se fortalece por la influencia inspiradora del liderazgo.					
Los líderes transformacionales ayudan a identificar y resolver problemas de forma creativa.					
Dimensión 4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
Enunciado					
Los líderes fomentan la capacitación continua y el desarrollo profesional del personal.					
Se promueve una cultura de confianza, compromiso y sentido de propósito.					
Los líderes reconocen y valoran los logros de los colaboradores.					
La organización estimula la creatividad y el aprendizaje colectivo bajo la guía del liderazgo.					
La motivación inspirada por los líderes ha incrementado el compromiso del personal con los objetivos organizacionales.					

Nota: Fuente: Kaplan & Norton (1992, 1996)