

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Liderazgo transformacional y comunicación interna como predictores del desempeño laboral: Una perspectiva de los trabajadores peruanos.

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial

Autor:

Inés Elena Jaimes Soncco
Jessica Karina Saavedra Vasconez
Juan Luis Haro Caceres

Asesor:

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzales

Lima, agosto de 2023

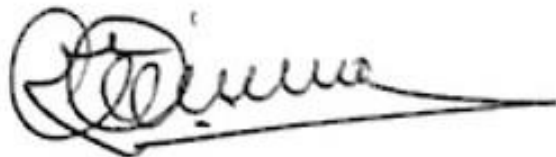
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Edwin Octavio Cisneros Gonzales, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Liderazgo transformacional y comunicación interna como predictores del desempeño laboral: Una perspectiva de los trabajadores peruanos.”** De los autores Inés Elena Jaimes Soncco, Jessica Karina Saavedra Vasconez y Juan Luis Haro Cáceres tiene un índice de similitud de **7%** verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 23 días del mes de octubre del año 2023.



Nombres y apellidos del asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 31 día del mes de agosto del año 2023, siendo las 14:00 horas se reunieron en la sala virtual <https://adventistas.zoom.us/j/86977396561> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección de la Señora Presidenta del Jurado: Mg. Gladys Toyohama Pocco y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mg. Mariné Estefa Huayta Meza
Asesor:	Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzales
Vocal:	Mg. Dany Yudet Millones Liza
Vocal:	Mg. Miluska Villar Guevara

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: "Liderazgo transformacional y comunicación interna como predictores del desempeño laboral: Una perspectiva de los trabajadores peruanos" de los egresados: Inés Elena Jaimes Soncco, Jessica Karina Saavedra Vasconez y Juan Luis Haro Cáceres, conducentes a la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

La presidenta del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a los candidatos a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (25 ´). Concluida la misma, la presidenta del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por los candidatos, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 17 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

La presidenta del Jurado hizo alusión a los maestrandos y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, la presidenta del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

Presidente



Secretaria

Candidato

Candidato

Vocal

Vocal

Tabla de contenido

Liderazgo transformacional y comunicación interna como predictores del desempeño laboral: Una perspectiva de los trabajadores peruanos.....	1
1. Introducción.....	1
2. Revisión de la literatura	6
Definición de términos.....	6
Liderazgo transformacional	6
Desempeño laboral.....	6
Comunicación interna.....	7
Desarrollo de hipótesis	8
Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral.....	8
Comunicación Interna y Desempeño Laboral.....	9
3. Materiales y Métodos.....	11
Muestra y procedimiento	12
Análisis estadístico	13
4. Resultados.....	13
5. Discusiones.....	17
6. Conclusiones y recomendaciones.....	20
Implicancias teóricas.....	21
Limitaciones y futuras investigaciones	22
Referencias.....	23

Liderazgo transformacional y comunicación interna como predictores del desempeño laboral: Una perspectiva de los trabajadores peruanos

Abstract: Dentro de los entornos empresariales, los líderes afrontan serios desafíos para que su empresa pueda mantenerse en el mercado, la teoría especifica que la relación recíproca entre trabajadores y líderes y entorno empresarial aportan de manera significativa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales por lo que conocer su perspectiva es fundamental. Este estudio plantea como objetivo examinar si la comunicación interna y el liderazgo transformacional pueden predecir el desempeño laboral. Mediante la participación de 385 trabajadores peruanos, se hizo un estudio correlacional predictivo, evidenciando que la comunicación interna y el liderazgo transformacional predicen el desempeño laboral, este resultado permite comprender de manera más específica que la comunicación interna y el liderazgo cumplen un rol importante en la efectividad y productividad de los empleados, siendo esto traducido a un buen desempeño. Reconociendo estos resultados se resalta la importancia de establecer una cultura de comunicación adecuada y una oportunidad para mejorar las habilidades de los líderes transformacionales.

Keywords: Liderazgo transformacional, comunicación interna y desempeño laboral

1. Introducción

Los avances científicos que exploran el conocimiento, la interacción y estructura organizativa dependen del rol del líder, quien asume además la responsabilidad de promover la comunicación interna a través del conjunto de acciones, procedimientos y tareas destinadas a lograr los objetivos institucionales (Avolio et al., 2001) es decir, es precisamente el líder quien debe direccionar a sus colaboradores para que exista una comunicación efectiva, más aun considerando que son estas las que se enfrentan a una gran cantidad de desafíos a los que cada colaborador debe adaptarse.

Y es que la comunicación es un acto que implica transmitir o recibir información a través de una variedad de medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa (Reyes et al., n.d.), es así como se afirma que las organizaciones se enfrentan a una gran cantidad de desafíos para hacerles frente y adaptarse a ellos, por lo que existe la necesidad de que las empresas u organizaciones implementen formas de gestión efectivas y competentes, que independientemente a derribar las barreras de comunicación, estén también enfocadas en reactivar el compromiso con el trabajador. Para conseguir este objetivo es que las organizaciones vienen adoptando de manera estratégica el liderazgo transformacional en los últimos años, pues está comprobado que este fomenta activamente el éxito hacia el logro de los objetivos de cambio, lo que lleva al bienestar personal y organizacional a través de la implementando de prácticas estratégicas que mejoran el desempeño laboral (Rojas et al., 2020).

Tratar sobre el liderazgo transformacional implica convertir a los trabajadores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con la organización, inspirándolos a que puedan participar, pensar en colectivo y trabajar en equipo, en pro de la misión y visión de la empresa u organización (Parra et al., 1997) y es que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación directa y un impacto significativo en el desempeño laboral de los trabajadores (Zhang et al., 2021). Al respecto, (Byantara et al., 2023) establecen que el estilo de liderazgo transformacional está asociado al comportamiento innovador de los trabajadores, es así como se afirma que el locus de control interno es indispensable para moderar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral; por lo tanto, es importante considerar las actitudes de liderazgo transformacional para cultivar un comportamiento innovador en los trabajadores, generando así un efecto positivo para las organizaciones.

Ahora bien, cuando nos referimos a las organizaciones, la literatura del comportamiento organizacional sugiere que la comunicación interna cumple cuatro funciones principales en una organización o empresa, incluyendo estas funciones: el control, la motivación, la expresión emocional y

la provisión de información (Robbins, 2004). Es así como se destaca que la comunicación interna desempeña un papel crucial al influir en el comportamiento individual de diversas maneras, contribuyendo al mismo tiempo en fomentar la motivación entre los trabajadores al proporcionar claridad sobre el trabajo realizado, evaluando su desempeño y ofreciendo pautas para mejorar el rendimiento, en caso sea necesario. Este control organización también desempeña un papel en el desahogo de emociones y el cumplimiento de las necesidades sociales, pues tiene como función final la comunicación interna como factor para facilitar el flujo de información necesario para que los individuos tomen decisiones informadas y evalúen diferentes opciones antes de tomar medidas. Al respecto, (Bris, 2000) manifiesta que la comunicación interna revela el nivel de interacción existente entre las personas, así como el grado de respeto, calidad y velocidad con la que se comparten mensajes entre los miembros de una organización o empresa; en este contexto, se realiza una valoración del desempeño laboral que implica medir y valorar tanto la conducta profesional como los resultados o logros alcanzados (Balluerka et al., 2021).

Del mismo modo, la eficiente comunicación interna desarrolla el sentimiento de aceptación y compromiso en la organización o empresa; en contraste, la comunicación deficiente ocasiona decepciones y malentendidos; al respecto, (Rezeki, 2023) deja evidencia que una buena comunicación puede ayudar a una organización o empresa a funcionar con éxito y sin problemas, mientras que la falta o ausencia de comunicación interna puede causar desconcierto e inseguridad dentro de la empresa, evitando que los trabajadores puedan completar fácilmente sus tareas, dañando así su desempeño laboral.

Las publicaciones investigadas sobre el desempeño laboral indican que se refiere a un conjunto de sistemas integrados que buscan mejorar la efectividad, rendimiento y actuación de cada empleado en su puesto de trabajo. Estos sistemas se diseñan considerando las actividades que realizan los trabajadores, las metas propuestas y resultados que deben alcanzar, así como su potencial de

crecimiento y su contribución al éxito de la organización o empresa (Bautista et al., 2020; Rodríguez-Marulanda & Lechuga-Cardozo, 2019). De este modo, las organizaciones o empresas esperan que la dirección de recursos humanos tome la iniciativa en el liderazgo para lograr el máximo rendimiento de los trabajadores y mejorar el desempeño laboral de manera significativa (Chiavenato, 2009).

A partir de lo referido en los párrafos anteriores, es importante tomar en cuenta el impacto del liderazgo transformacional y las acciones que juega la comunicación interna en la organización o empresa, por lo que se debe considerar un sistema de recompensa en relación congruente con el desempeño laboral, considerando que un buen desempeño laboral es constituye la base fundamental para una organización. De este modo, (Charry, 2018) determina que uno de los factores o herramienta estratégica que repercute en un buen desempeño laboral tanto interno como externo es la comunicación interna por lo que transmitir correctamente a los trabajadores los objetivos y valores de la organización o empresa es un factor clave en todos los entornos, más aún considerando que un buen desempeño laboral es primordial para desarrollar la efectividad y éxito, de modo que, las acciones o conductas de los trabajadores contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales (Vásquez et al., 2021)

Desde otra perspectiva y tratándose del sector académico (Fahmy et al., 2023) argumentan que el liderazgo transformacional no tiene un impacto significativo directo con el desempeño laboral de los docentes, según esta visión, es necesaria la intervención de la satisfacción laboral como un factor mediador entre ambas variables (Warni et al., 2021) añadiendo además un antecedente que especifica que la satisfacción laboral desempeña un papel de suma importancia en el rendimiento del docente y en el mejoramiento de su desempeño. De esta manera, se considera que cuando el trabajador está satisfecho con su labor, esta se convierte en algo placentero y no se siente obligado a realizarla; bajo estas circunstancias, una estrategia de gestión que busca promover un desempeño laboral entre los trabajadores es la realización de programas que se enfoquen en mejorar su rendimiento, tomando en

cuenta que un complemento ideal para tal fin es la satisfacción del trabajador, sin dejar de lado el rol que asume el líder transformacional quien alienta a estos, creando así una atmósfera positiva que allanen el camino hacia un buen desempeño laboral.

Si bien, se conoce que el desempeño laboral guiado por un estilo de liderazgo transformacional a través de la participación de los trabajadores a menudo beneficia a la organización logrando un nivel estable de desempeño laboral continuo a través del tiempo (Nazari et al., 2022a), es necesario tomar en cuenta las cuatro principales variables que pueden modificar este comportamiento: La organización empresarial, la capacitación, motivación y actitudes del trabajador (Pineda et al., 2023). De esta manera, es importante prestar atención especial al trabajador, respecto a sus acciones y comportamientos, pues está demostrado que el desempeño laboral es el activo más crucial que una organización puede tener (Chiavenato, 2011).

Otra de las maneras de conseguir un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores es medir el nivel de comunicación asertiva que se conserva en las organizaciones pues de esta depende también cómo se van desarrollando las habilidades del trabajador (Duque et al., 2017); en este sentido (Luis Hernández Juárez et al., 2017) ratifica que la comunicación es un factor primordial para poder obtener un adecuado desempeño laboral por parte de los trabajadores, siendo una evidencia del desarrollo de sus habilidades, la capacidad para resolver problemas, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, los mismos que constituyen un factor importante que permite que los trabajadores se enfrenten con éxito a los desafíos y se desempeñen de manera más efectiva en sus roles laborales, es así que al integrar estas prácticas, las organizaciones pueden robustecer su fuerza laboral y promover un desempeño excepcional en beneficio mutuo (Pashanasi et al., 2021).

Si bien, dentro de la literatura científica se puede encontrar diversos estudios que pretenden medir el desempeño laboral, queda mucho por investigar y es que en el contexto peruano, aún falta explorar con mayor profundidad esta variable de estudio, más aún tratándose de instituciones

educativas universitarias que están en busca de mantener la calidad de sus servicios a través de un buen desempeño laboral. Esta investigación pretende también tener una evidencia empírica que respalde la implementación de nuevos métodos para incentivar el desempeño laboral, en esta ocasión haciendo uso de un método basado en las nuevas tendencias como lo son el rol del liderazgo transformacional y la comunicación interna.

2. Revisión de la literatura

Definición de términos

Liderazgo transformacional

Es un enfoque de liderazgo donde el líder despierta los intereses de los trabajadores, abriendo un sentimiento de conciencia, aperturando así a que estos puedan ser partícipes del cumplimiento de los objetivos y misión de la institución e incluso anteponiendo el interés de la empresa antes que los suyos (Bass et al., 1987); en este contexto, los líderes transformacionales son aquellos que contribuyen con otorgar las herramientas necesarias a los trabajadores a fin de incentivarlos a cumplir las metas establecidas, constituyendo este hecho la alineación de los intereses de los trabajadores respecto a la empresa (Varela & González, 2018)(Salcedo, 2018); y es que según (Akkaya, 2019) este estilo de liderazgo va más allá de incentivar el cumplimiento de las metas, inspira a sus seguidores, promoviendo en ellos una forma ideal para superar sus limitaciones, alcanzando así un buen desempeño laboral pues reducen la carga laboral a sus trabajadores al permitirles utilizar otras formas innovadoras y creativas de desarrollar su trabajo, motivo por el cual se genera una estrecha relación entre el líder transformacional y el trabajador (Xiong et al., 2023).

Desempeño laboral

Es una característica que pone en evidencia las fortalezas de una organización, las mismas que provienen de los colaboradores; de este modo, (Castro, 2016) (Chênevert et al., 2013) afirman que debido a los constantes cambios y la intención de permanecer en el mercado, un buen desempeño

laboral trae como ventaja resultados positivos y de sostenibilidad; es decir, la supervivencia empresarial a través del tiempo dependerá de la capacidad, competencia y conocimientos de los colaboradores. Al respecto, (Millones-Liza & García-Salirrosas, 2022) (Smeets & Beach, 2022)(Chênevert et al., 2013b) (Olinda & Mori, 2020) dan un especial énfasis al desempeño laboral como un indicador que mide la eficiencia y eficacia para conseguir alcanzar un objetivo específico por lo que amerita establecer políticas de supervisión a cada uno de los colaboradores. Adicionalmente, el desempeño laboral está definido como acciones o comportamientos que se ven reflejados en el cumplimiento de las tareas asignadas y diversas responsabilidades que el puesto demanda, siendo este comportamiento conceptualizado también como la competencia que posee cada uno de los colaboradores y su contribución hacia la organización (Pérez, 2009).

Comunicación interna

Es una herramienta que pretende dar a entender un mensaje específico, para lo cual se requiere la habilidad de gestionarla de manera adecuada que permita organizar el flujo de datos que se traslada desde la organización hacia los trabajadores (Brandolini et al., 2016). Considerada además como la base de la cultura organizacional y una estrategia que permite la conexión de los empleadores con sus empleados, teniendo como resultado actitudes y comportamientos positivos que mejoran los resultados laborales (Guerrero et al., 2022) (Nadeak & Naibaho, 2020) Además, la comunicación interna posee un diseño enfocado a promover el compromiso de los empleados hacia las instituciones, despertando en ellos un vínculo de pertenencia y comprensión de los objetivos institucionales (Welch & Jackson, 2007). Debido a su importancia, se establecen ciertas pautas importantes para una comunicación efectiva, la cual está basada en las 7C: Claridad (uso de palabras adecuadas, exactas y concretas), conciso (todo mensaje debe tener un mensaje principal, evitando frases repetitivas), concreto (el mensaje debe ser sólido que evite malas interpretaciones), correcto (sin errores gramaticales y con ortografía correcta), coherente (el mensaje debe ser lógico y relacionado al tema principal), completo (el texto debe

contener los detalles que pretende enunciar) y cortés (no posee tonos agresivos o de amenaza; es decir, es amigable y honesto) (Miheso & Mukanzi, 2020) (Sonia & Aggarwal, 2016) (Gomes et al., 2023)

Desarrollo de hipótesis

Liderazgo Transformacional y Desempeño Laboral

Existen diversas investigaciones referentes al desempeño laboral, la particularidad de este estudio es el vínculo que tiene esta variable con el liderazgo transformacional y es que existe evidencia que refiere que el papel de este estilo de liderazgo no está limitado solamente a la gestión del líder, sino también a la influencia que este mantiene sobre las personas que lo rodean y la manera en que maximizan el desempeño laboral (Bhatti & Alyahya, 2021) (Alloubani et al., 2019). Además, hay autores quienes defienden que las acciones de los líderes transformacionales influyen en el comportamiento de los empleados por lo que los incentivos que estos otorgan es esencial para un buen desempeño laboral (H. Shao et al., 2022) (Buchholz & Eichenseer, 2019) (Saleem et al., 2020).

Otras investigaciones que apoyan este hecho, están descritas por (Clifton, 2019) (Chi et al., 2023) quienes establecen que siendo que el líder transformacional crea confianza en sus trabajadores, también tienen la capacidad de animarlos y ejercer prácticas de incentivos motivacionales por lo que su rol es significativo para el desempeño del trabajador, permitiendo que los trabajadores puedan realizar sus funciones según les corresponde e incluso realizando actividades que van más allá de sus responsabilidades como una señal de proactividad, evitando cada vez cometer algún error. En este sentido, se resalta que, dentro de las características del líder, es la capacidad para generar satisfacción, lealtad y respeto, creando así un entorno de trabajo propicio para que todos los trabajadores establezcan una meta colectiva que les permita contribuir con la organización, mostrando así un alto desempeño laboral (Zulkarnen & Sudarme, 2017) (Madhu & Krishnan, 2005) (Imhangbe et al., 2019).

A partir de lo expuesto en los párrafos anteriores, se establecen las siguientes hipótesis de estudio:

H1: El liderazgo transformacional predice el desempeño laboral con la tarea en los trabajadores peruanos.

H2: El liderazgo transformacional predice el desempeño laboral contextual en los trabajadores peruanos

H3: El liderazgo transformacional predice el desempeño laboral contraproducente en los trabajadores peruanos.

Comunicación Interna y Desempeño Laboral

La comunicación es un factor clave que permite que los trabajadores tengan la oportunidad de compartir ideas, trabajar en equipo y gestionar de manera adecuada sus jornadas laborales y es que cuando la comunicación es utilizada de manera asertiva, la capacidad de los trabajadores mejora, pudiendo así realizar sus tareas y asumir sus roles de manera eficiente (Ohunakin & Olugbade, 2022); de esta manera, Chan & Lai (2017) sustentan que la comunicación optimiza el trabajo en equipo, generando un impacto positivo en los resultados. Adicionalmente, Imam et al., (2023) establece que una de las maneras de involucrar a los trabajadores en la obtención de beneficios del desempeño laboral es precisamente incrementando la comunicación entre los equipos de trabajo y entre los jefes hacia sus superiores y viceversa.

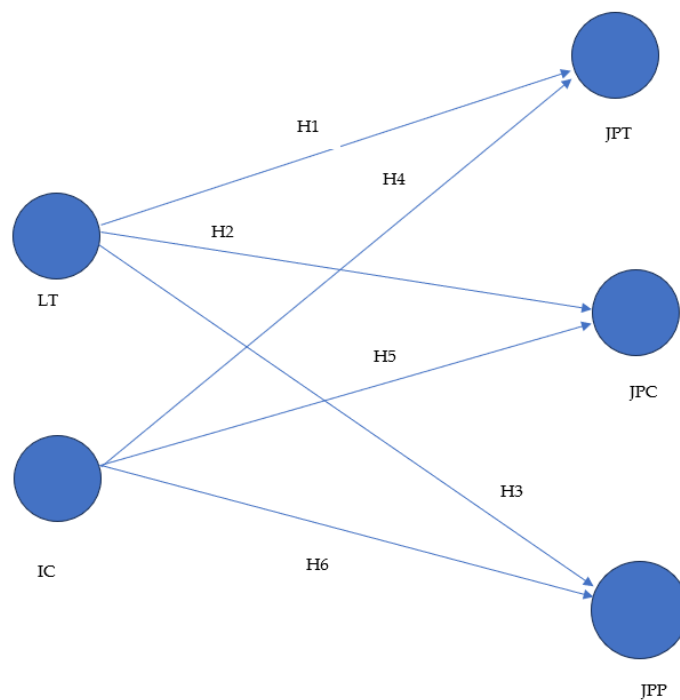
Bajo este contexto, se resalta que, la comunicación interna puede resultar atrayente y convincente cuando se desarrolla entre pares (Carrico & Riemer, 2011) proporcionando información fáctica, más creíble y que los trabajadores puedan sentirse más cómodos transfiriéndola en el cotidiano de sus actividades laborales, tomando en cuenta lo referido, se plantea las siguientes hipótesis:

H4: La comunicación interna predice el desempeño laboral con la tarea en los trabajadores peruanos.

H5: La comunicación interna predice el desempeño laboral en el contexto en los trabajadores peruanos

H6: La comunicación interna predice el desempeño laboral contraproducente en los trabajadores peruanos.

A partir de las teorías ya referidas en esta investigación, se presenta a continuación el modelo teórico que se encuentra basado en la literatura explorada. Ver figura 1.



Donde:

LT	:	Liderazgo Transformacional
IC	:	Comunicación interna
JPT	:	Desempeño laboral Tarea
JPC	:	Desempeño laboral Contexto
JPP	:	Desempeño laboral Contraproducente

3. Materiales y Métodos

Este estudio tiene como objetivo determinar el impacto del liderazgo transformacional y comunicación interna en el desempeño laboral de los trabajadores peruanos, para tal efecto se dio uso al método de investigación cuantitativa, no experimental, de corte transversal, de alcance correlacional y predictivo; cuantitativa por que se trabajó con variables cuya escala de respuesta está basada en un orden numérico, no experimental porque en ningún momento del estudio las variables fueron manipuladas, de corte transversal porque la encuesta fue tomada en un único momento y de alcance correlacional y predictivo, porque se pretende medir la relación entre las variables de estudio, así como establecer estas relaciones con el objetivo de predecir un resultado futuro en base a un modelo teórico (Ato et al., 2013; Bernal, 2010; Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2006). Respecto a las encuestas; en primera instancia, se solicitó la autorización del comité de ética de la Universidad Peruana Unión, con esta autorización, se creó la encuesta en la plataforma de Google Form donde se encontraba el consentimiento informado, la valoración de cada ítem fue escala de Likert 1-5 donde 1 representa nunca y 5 siempre.

Con relación al instrumento de estudio, para liderazgo transformacional, se aplicó el propuesto por (van Beveren et al., 2017), denominado escala Global de Liderazgo Transformacional (GTL) compuesto por 07 ítems. Para comunicación interna, constructo aplicado por (Papic, 2019) conformado por 11 ítems y para desempeño laboral (Geraldo, 2022) conformado por 18 ítems y agrupado en 03 dimensiones: desempeño de la tarea 5 ítems, desempeño contextual 8 ítems y desempeño laboral contraproducente 5 ítems. Cabe referir que, para el caso de liderazgo transformacional, siendo que estaba en versión en inglés, el constructo fue sometido al proceso de retro traducción, en el caso de comunicación interna y liderazgo se tomó la versión aplicada a la población peruana, por lo que no requirió ningún proceso de traducción; además, los tres instrumentos fueron sometidos a un focus group constituido por 06 participantes que cumplían con el perfil requerido para este estudio.

Muestra y procedimiento

La población estuvo conformada por los trabajadores de una universidad privada, en sus tres campus, tomando en cuenta los siguientes criterios de inclusión: trabajadores con contrato vigente, a tiempo completo, que acepten el consentimiento informado; dentro de los criterios de exclusión: trabajadores con suspensión de labores ni trabajadores que pertenecen a la alta dirección. Bajo esa instancia, se aplicó un muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador por un periodo de dos meses teniendo una totalidad de 385 encuestados, la aplicación de la encuesta fue auto administrada y compartida mediante el WhatsApp y canales oficiales institucionales (correo electrónico).

Tabla 2. Características sociodemográficas de la población en estudio

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	168	43,60
	Masculino	217	56,40
Total		385	100,0
Estado	Casado	232	60,3
	Soltero	133	34,5
	Divorciado	17	4,4
	Viudo	1	0,3
	Conviviente	2	0,5
Total		385	100,0
Edad	19 - 23	11	2.9
	24 - 28	57	14.9
	29 - 33	51	13.2
	34 - 38	52	13.2
	39 - 43	64	16.6
	44 - 48	58	15.1
	49 - 53	45	11.8
	54 - 58	22	14.6
	59 - 64	17	5.2
65 -68	5	1.4	
Total		385	100
Área Ocupacional	Docente	152	39.5
	Personal Administrativo de apoyo	169	43.9
	Personal de apoyo en el área de servicio	64	16.6
	Total	385	100

Análisis estadístico

En el análisis de datos, se utilizó el Partial Least Square PLS-SEM para probar las hipótesis. El PLS-SEM es un enfoque integral de análisis estadístico multivariante que incluye componentes de medición y estructurales para examinar simultáneamente las relaciones entre cada una de las variables en un modelo conceptual, el cual tiene la característica del análisis multivariado, es decir que involucra una cantidad de variables iguales o mayores a tres (Hair et al., 2010). Además, se empleó el PLS-SEM en el presente estudio porque facilita la construcción de teoría (Hair et al., 2011). Para realizar el análisis PLS-SEM se utilizó el WarpPLS (Versión 8.0), este software fue utilizado porque según Kock (Kock, 2014), el WarpPLS brinda opciones de usar diferentes algoritmos para los modelos externos e internos en el cálculo de los puntajes de las variables latentes, como el coeficiente de ruta y los parámetros asociados al p valor, identificando y teniendo en cuenta las relaciones no lineales en el modelo estructural (Kock, 2011).

4. Resultados

Se realizó la evaluación de modelo de medición y estructurales a través del PLS-SEM, para evaluar la calidad de los constructos reflexivos, se realizó el proceso de validez convergente y la confiabilidad del constructo; es decir, la consistencia interna (Chin, 2010) (Hair et al., 2011) (Kock, 2015), teniendo en cuenta que según la literatura los autores establecen parámetros mínimos. Así por ejemplo para Loading (>0.7), the composite reliability (>0.7), Alfa de Cronbach (>0.7), la media varianza extraída (>0.05), variance inflation factor (<5) y para p-value (0.05). Bajo estos indicadores, se denota en la tabla 2 el cumplimiento de todos los indicadores por lo que se procede a realizar la valoración discriminante.

Tabla 2. Resultados de evaluación de modelo de medida

Item	Loading	p-value	CR	Cronbach's	AVE	Full Collinearity VIFs
L1	0.863	<0.001	0.967	0.961	0.785	1.414
L2	0.891	<0.001				
L3	0.869	<0.001				
L4	0.915	<0.001				

L5	0.918	<0.001				
L6	0.915	<0.001				
L7	0.899	<0.001				
L8	0.811	<0.001				
IC1	0.813	<0.001	0.949	0.940	0.630	1.717
IC2	0.801	<0.001				
IC3	0.852	<0.001				
IC4	0.845	<0.001				
IC5	0.847	<0.001				
IC6	0.873	<0.001				
IC7	0.772	<0.001				
IC8	0.818	<0.001				
IC9	0.668	<0.001				
IC10	0.579	<0.001				
IC11	0.810	<0.001				
JPT1	0.890	<0.001	0.935	0.907	0.783	2.551
JPT2	0.887	<0.001				
JPT3	0.899	<0.001				
JPT4	0.863	<0.001				
JPC1	0.802	<0.001	0.918	0.893	0.653	2.327
JPC2	0.787	<0.001				
JPC3	0.837	<0.001				
JPC4	0.806	<0.001				
JPC5	0.839	<0.001				
JPC6	0.775	<0.001				
JPP1	0.908	<0.001	0.945	0.922	0.811	1.097
JPP2	0.925	<0.001				
JPP3	0.853	<0.001				
JPP4	0.916	<0.001				

La validez discriminante proporciona una indicación de la medida en que cada constructo es distinto de otros constructos en el modelo (W. W. Chin, 2010). Para cumplir la validez discriminante la raíz cuadrada del AVE para cada constructo debe ser mayor que la correlación más alta entre el constructo y otros constructos en el modelo (W. W. Chin, 2010) (J. F. Hair et al., 2011) (Kock, 2014). Bajo estos parámetros, se presenta la tabla 3 donde se denota el cumplimiento del criterio ya referido por lo que se afirma que el modelo posee una validez aceptable.

Tabla 3. Validez discriminante

	LT	IC	JPT	JPC	JPP
LT	0.886				
IC	0.497	0.793			
JPT	0.404	0.515	0.885		
JPC	0.345	0.475	0.744	0.808	
JPP	-0.066	0.17	-0.056	0.052	0.901

Respecto a la evaluación del modelo estructural, tomando en cuenta que se debe verificar e informar dos criterios preliminares: la importancia de los coeficientes de ruta y el valor de coeficiente de R^2 para constructos endógenos. Cada hipótesis está asociada con un vínculo causal en el modelo estructural, que representa las relaciones entre un par de constructos. Los coeficientes de ruta se han calculado para cada relación en el modelo, así como sus correspondientes p-values. Si bien los coeficientes de ruta deben ser significativos, el valor del coeficiente R^2 depende en gran medida del área de investigación. Chin (M. G. Chin, 1998) sugiere valores de 0.67, 0.33 y 0.19 como, respectivamente, medidas sustanciales, moderadas y débiles de R. En estudios de comportamiento, un valor de 0.2 para R^2 generalmente se considera aceptable (J. F. Hair et al., 2014) (Kock, 2013).

En el presente estudio, el R^2 para el coeficiente JPT, JPC y JPP fueron 0.32, 0.28 y 0.07 respectivamente. Por lo tanto, este valor del R^2 tiene un nivel relativamente moderado y aceptable. El valor de este estudio sugiere que las variables del estudio (LT e IC) representen un porcentaje alto de la varianza en JPT, JPC y JPP.

La Tabla 4 y Figura 1 muestran los resultados de las pruebas de hipótesis y la evaluación de los coeficientes de ruta. Los resultados muestran el efecto positivo significativo de LT sobre JPT (H1), de LT sobre JPC (H2), de IC sobre JPT (H4), de IC sobre JPC (H5) e IC sobre JPP (H6). Además, los mismos resultados muestran el efecto negativo y significativo de LT sobre JPP (H3).

Tabla 4. Resultado de pruebas de hipótesis

	Hypothesis	Pat coefficient	p-valor	Decisión
H1	LT - JPT	0.242	<0.001	Aceptada
H2	LT - JPC	0.213	<0.001	Aceptada
H3	LT - JPP	-0.111	0.014	Aceptada
H4	IC - JPT	0.397	<0.001	Aceptada
H5	IC - JPC	0.375	<0.001	Aceptada
H6	IC - JPP	0.257	<0.001	Aceptada

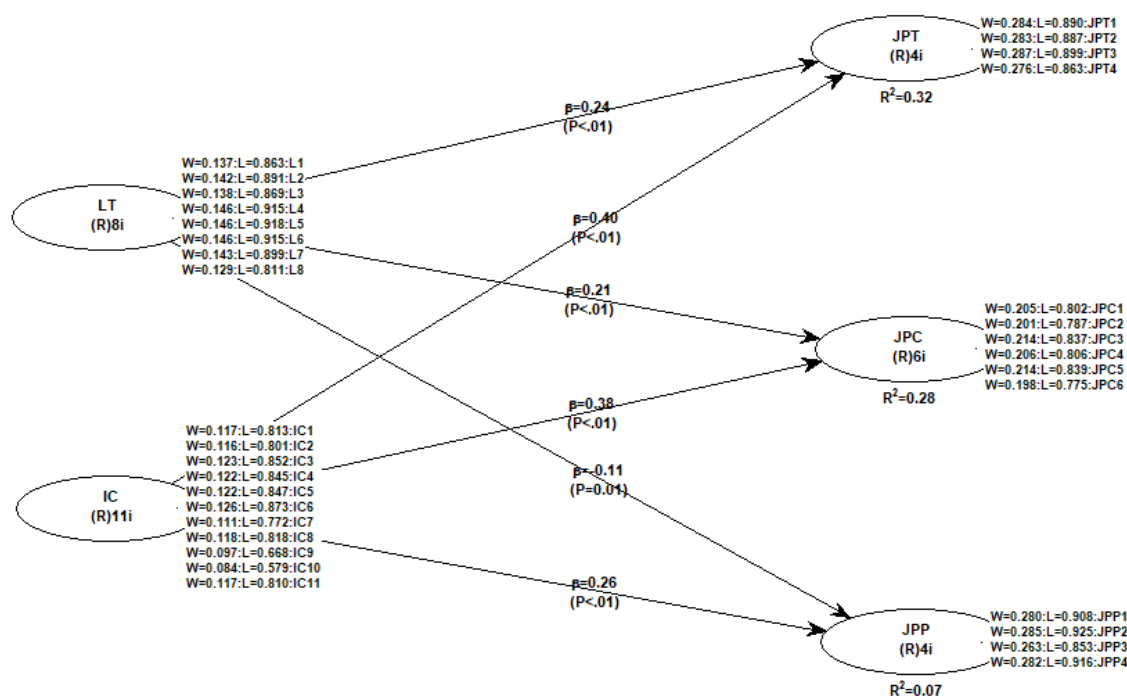


Figura 1. Resultados del modelo estructural

Para el índice de ajuste del modelo global se han considerado los seis índices de bondad de ajuste (Kock,2014), con un nivel de confianza del 95%. En el caso del presente estudio los seis índices de ajuste sugirieron que el ajuste del modelo era más que aceptable: coeficiente de ruta promedio (APC) = 0.266, $p < 0.001$; promedio R² (ARS) = 0.223, $p < 0.001$; promedio ajustado R² -squared (AARS) = 0.219, $p < 0.001$; factor de inflación de varianza de bloque promedio (AVIF)= 1.299 (aceptable si ≤ 5 , idealmente $\leq 3,3$); factor de inflación de varianza de colinealidad completa promedio (AFVIF)=1.821 (aceptable si ≤ 5 , idealmente $\leq 3,3$); y Tenenhaus GoF (GoF)= 0.404 (pequeño $\geq 0,1$, mediano ≥ 0.25 ,

grande ≥ 0.36). La validez predictiva de un constructo se puede confirmar cuando el valor de su asociado al coeficiente R^2 es mayor que cero. Este fue el caso de todos los valores de las variables endógenas en el modelo, lo que sugiere una validez predictiva aceptable en todo el modelo.

5. Discusiones

Basado en las hipótesis planteadas que supone que el liderazgo transformacional y la comunicación interna predicen el desempeño laboral, se ha demostrado tal predicción mediante los hallazgos expuestos en el apartado de los resultados. De este modo, este artículo se convierte en una evidencia más que demuestra la gran importancia que asume un líder en las diversas organizaciones; al respecto, (Chi et al., 2023) (Choi et al., 2016) establecen que el liderazgo transformacional genera mejoras en los trabajadores; es decir, optimiza las actitudes que presentan los trabajadores en los entornos laborales, contribuyendo esta acción no solo en el bienestar de estos, sino también en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues según evidencia empírica reciente, este acto se convierte en una manera de conexión emocional entre las variables de estudio (Rabiul et al., 2023). Es así como se subraya la trascendencia de esta investigación que demuestra con base teórica el rol del líder cuya función no se traduce únicamente en el desempeño laboral, sino que también se extiende en el bienestar del trabajador.

Este estudio demuestra también que el liderazgo transformacional predice el desempeño laboral, esta afirmación guarda coherencia con la investigación de (Garad et al., 2022) quienes manifiestan que este estilo de liderazgo mejora el desempeño laboral, aumentando así la eficiencia en las organizaciones y es que a pesar que el liderazgo transformacional tuvo sus inicios a finales del siglo pasado, se cree que este es y sigue siendo aquella fuente de inspiración para los empleados por lo que la capacidad de esta variable es la de predecir el desempeño laboral (Burns, 2004; Zheng et al., 2013). En este contexto, se afirma que el liderazgo transformacional conserva su relevancia y poder por lo que es importante el uso de este estilo de liderazgo para poder gestionar los recursos humanos, esto debido a

la necesidad de hacer frente a un entorno laboral competitivo y global por lo que cultivar una buena relación entre los empleados y empleadores es una clave imprescindible y razón fundamental para el éxito organizacional (López-Cabarcos et al., 2022).

Se ha demostrado la existencia de la predicción del liderazgo transformacional en el desempeño contextual; siendo este caracterizado por la iniciativa, entusiasmo, persistencia, motivación, dedicación y proactividad del trabajador. En este sentido, los hallazgos identificados en esta investigación son respaldados también por (Bolarinwa et al., 2013) (Donkor et al., 2021) (Al & Abdullah, 2021) (Bastari et al., 2020) quienes indican que el apego generado a raíz del comportamiento del líder transformacional despierta en los trabajadores el sentido de pertinencia, motivo por el cual, estos buscan hacer un buen trabajo, poniendo a disposición de las organizaciones sus habilidades debido a la motivación que reciben por parte del líder para generar mayor fuerza laboral en la dirección adecuada. Además, (Bhatti & Alyahya, 2021) (Nazari et al., 2022b) explican que cuando hay presencia de liderazgo transformacional, los trabajadores se involucran de manera más profunda en el trabajo, realizando acciones que van más allá del cumplimiento de sus responsabilidades; es decir los trabajadores tienen alta disponibilidad de trabajar arduamente; esto quiere decir, que la influencia de este estilo de liderazgo infunde energía y entusiasmo. De este modo, también se sustenta el hallazgo que establece una predicción del liderazgo transformacional en la disminución del desempeño contraproducente; asumiendo así que la existencia de un líder transformacional permite disminuir el desempeño contraproducente que está ligado a acciones como comportamientos fuera de tarea, ausentismo, realización de las tareas asignadas de manera incorrecta y otras acciones negativas que atentan contra la moral y reputación de la organización (Koopmans et al., 2011) (Z. Shao et al., 2012).

Además, se evidencia la función de este estilo de liderazgo en el desempeño con la tarea; al respecto, el líder transformacional tiene la capacidad de gestionar la orientación adecuada a los nuevos trabajadores para que estos puedan cumplir de manera asertiva con las funciones designadas; de este

modo, los trabajadores podrían tener con el pasar del tiempo la libertad de tomar decisiones que les permita optimizar sus labores (Bisharat et al., 2016)(Caniëls et al., 2018). Asimismo, se ha encontrado evidencia que respalda esta misma idea al afirmar que el liderazgo transformacional influye en el desempeño, desarrollando aspectos básicos que permiten a los trabajadores cumplir con sus labores, siendo la responsabilidad que ellos asumen, un determinante para el éxito de la organización (Wang et al., 2017) (Lee et al., 2018), creando así ventaja competitiva y es que la fuerza laboral que emplea un trabajador para cumplir sus funciones es una respuesta a su compromiso incentivado por un entorno donde existe un líder transformacional (Manzoor et al., 2019) (Othman, 2009).

Desde otra instancia, se ha identificado que la comunicación interna predice el desempeño laboral, estos resultados son sustentados también por (Obiunu & Yalaju, 2020) (Wulandari, 2014) quienes refieren que la comunicación es un acto que debe continuar pues se observa, que en todos los casos, contribuye de manera sustancial con el desempeño, justificando esta afirmación al encontrar que la comunicación sirve como medio para expresar la misión y visión de las organizaciones, pues esta buena práctica permite resolver problemas y aclarar diversas situaciones relacionadas con el trabajo. Para reforzar esta idea, (Ali & Zia-ur-Rehman, 2014) (Saraih et al., 2019) plantean que la comunicación eficaz es un determinante que permite a los trabajadores cumplir con las responsabilidades que abarca su puesto de trabajo, por lo que el rol de esta variable es crucial para conectar a los trabajadores con las metas y objetivos de la organización; es decir, es la manera en que los trabajadores adoptan decisiones informadas, respondiendo ágilmente a los grandes desafíos que emergen en el trabajo. De este modo, queda evidencia de importancia de la comunicación interna como uno de los componentes útiles para contribuir con el desempeño laboral por lo que es importante garantizar información que cuente con las 7C ya referidas en el párrafo de definición de las variables.

6. Conclusiones y recomendaciones

A partir de la literatura científica que establece que el éxito organizacional depende en gran manera de cómo se desempeña el trabajador, este estudio analizó dos factores tales como el liderazgo transformacional y la comunicación interna, siendo estos considerados como predictores del desempeño laboral. Los resultados informan que el modelo propuesto cumple con todos los valores adecuados respecto a la calidad y confiabilidad de los constructos, cuya validez discriminante es aceptable. Además, al proceder con el modelo estructural, se ha identificado un importante indicador que predice el desempeño laboral por lo que las hipótesis nulas fueron rechazadas. Para la predicción de Liderazgo, los resultados muestran el efecto positivo significativo de LT sobre JPT (Pat Coefficient 0.242), de LT sobre JPC (Pat Coefficient 0.213), de IC sobre JPT (Pat Coefficient 0.397), de IC sobre JPC (Pat Coefficient 0.375) e IC sobre JPP (Pat Coefficient 0.375). Además, los mismos resultados muestran el efecto negativo y significativo de LT sobre JPP (Pat Coefficient -0.111).

A partir de los resultados mostrados y siendo que existe evidencia empírica que sustenta que el LT predice el desempeño laboral, es importante otorgar la atribución que corresponde al líder, pues dentro de su quehacer administrativo, no debería por ningún motivo restar importancia al impacto que su rol ejerce dentro del desempeño laboral de los trabajadores, tomando en cuenta que de estos depende el crecimiento colectivo de una institución, ya que esta cada día se enfrenta a un entorno tan cambiante, siendo esta acción una adecuada decisión para que las entidades puedan sostenerse en el tiempo, pues resulta ventajoso para la organización considerar la influencia positiva del LT en el desempeño contextual recomendando su adopción en el modelo organizacional para obtener lo mejor de la capacidad de los trabajadores a fin de que estos puedan adaptarse al desarrollo de nuevos sistemas de trabajo, afrontándolo de manera adecuada y colocando sus aptitudes personales frente a la adopción de los cambios.

Por otro lado, siendo que los resultados indican una asociación inversa del liderazgo transformacional hacia el desempeño contraproducente, es importante mantener un liderazgo

equilibrado, un liderazgo que independientemente a establecer políticas de comunicación interna, favorezca el ambiente laboral, esté enfocado en apoyar el desarrollo de la creatividad de los trabajadores, motivándolos a una actitud positiva que contribuya con los propósitos institucionales.

Finalmente, tomando en cuenta que las cualidades de un líder transformacional tienen ciertas ventajas, como generar confianza en el trabajador hasta el punto de hacer de él un partícipe incondicional en cada una de las actividades que involucra la naturaleza del trabajo, se recomienda que las instituciones puedan adoptar un enfoque más proactivo hacia la identificación del líder transformacional a fin de potenciar sus habilidades, traduciendo estas acciones a la obtención de un desempeño laboral efectivo y positivo que apoyen una mejor gestión.

Implicancias teóricas

A partir de los hallazgos, se sustenta de manera teórica que el líder transformacional inspira y motiva a los trabajadores para que alcancen un alto potencial y se mantengan comprometidos con los objetivos de su institución, empoderándolos y desarrollando sus habilidades, creando así un entorno de trabajo positivo que fomenta el compromiso y el crecimiento personal, lo que a su vez mejora el desempeño laboral y contribuye al éxito de la organización. Adicionalmente, una comunicación interna efectiva es fundamental para un buen desempeño laboral de los trabajadores, puede medir la claridad en las expectativas, alinear a los trabajadores con los objetivos organizacionales, fomentar la coordinación y colaboración entre los equipos de trabajo, y contribuir a un clima laboral positivo; en cambio, una mala comunicación interna puede contribuir al deterioro del clima laboral y afectar negativamente el desempeño de los trabajadores. Por otro lado, una comunicación interna efectiva incrementa la motivación, satisfacción laboral y compromiso de los empleados, traduciéndolo a un mejor desempeño individual y colectivo; en este contexto, es necesario que en las organizaciones se practiquen comunicaciones claras y efectivas, promoviendo una cultura de comunicación abierta y brindando oportunidades para la participación y el intercambio de ideas entre los trabajadores,

realizando prácticas de retroalimentación constante y constructiva, como la comunicación transparente de los objetivos y expectativas, los mismos que son considerados como elementos clave para una comunicación interna que impulse un buen desempeño laboral.

Limitaciones y futuras investigaciones

Si bien esta investigación estudia el liderazgo transformacional y la comunicación interna como factores que predicen el desempeño laboral, no se conoce cuál es la perspectiva directa de los trabajadores respecto a las dos primeras variables de estudio por lo que no se pudo identificar una percepción exacta de la perspectiva de los trabajadores respecto a su líder y la forma de comunicación en el área ocupacional donde se desempeña, este vacío ofrece una oportunidad de una nueva investigación, que examine a profundidad, a través de un estudio cualitativo estas perspectivas del trabajador. Además, no se ha realizado un análisis comparativo que pueda discernir las opiniones de los trabajadores según su área ocupacional.

Referencias

- Akkaya, B. (2019). The relationship between primary school Teachers' organizational citizenship behaviors and counter-productive work behaviors. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19, 1–28. <https://doi.org/10.14689/ejer.2019.84.1>
- Al, A., & Abdullah, N. (2021). The impacts of organizational culture and transformational leadership style on the employee's job performance: A case study at UAE's petrochemical company. *IBIMA Business Review*, 2020. <https://doi.org/10.5171/2020.379522>
- Ali, N., & Zia-ur-Rehman, M. (2014). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG's Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 70–79. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n2p70>
- Alloubani, A., Akhu-Zaheya, L., Mubarak, I., & Altamari, M. (2019). Leadership styles' influence on the quality of nursing care. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(6), 1022–1033. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-06-2018-0138>
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Avolio, B., Kahai, S., & Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Balluerka, M., Gorostiaga, M., Rodriguez, A., & Ulacia, I. (2021). El desempeño adaptativo: Implicaciones para la gestión de recursos humanos en el sector público. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak*

Kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 20,

8–29. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvgp.20.2021.01>

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.

<https://doi.org/10.1177/014920638701300102>

Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of Transformational Leadership Styles on Job Performance With Job Motivation as Mediation: A Study in a State-owned Enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>

Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica.

Revista de Investigación Valor Agregado, 7(1), 54–60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3rd ed.). Pearson Educación, S.A.

Bhatti, M., & Alyahya, M. (2021). Role of Leadership Style in Enhancing Health Workers Job Performance. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 55–66.

<https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.04>

Bisharat, H., Obeidat, B., Alrowwad, Al., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2016). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n1p50>

Bolarinwa, K., Ajayi, I., Adenuga, O., & Obayelu, A. (2013). Leadership Styles and Employees' Job Performance at Forestry Research Institute of Nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 17(1), 38–46.

- Brandolini, A., Frigoli, M. G., & Hopkins, Na. (2016). Comunicacion Interna. In E. L. C. y E. DIRCOM (Ed.), *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar* (Primera ed, Vol. 6, Issue August). 2009.
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. In *Educar* (Vol. 27).
- Buchholz, W., & Eichenseer, M. (2019). Advantageous Leadership in Public Good Provision: the Case of an Endogenous Contribution Technology. *Journal Economic*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s00712-018-0613-5>
- Burns, J. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (Grove Pres).
- Byantara, R. A., Qamari, I. N., & Saad, M. S. M. (2023). Transformational leadership, organisational climate, and internal locus of control on innovative work behaviour in hospitality sector of rural area. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 15(2), 119–138. <https://doi.org/10.26740/bisma.v15n2.p119-138>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Carrico, A. R., & Riemer, M. (2011). Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology*, 31(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.11.004>
- Castro Vázquez, P. M. (2016). *El Papel de los Valores Hacia el Trabajo en la Motivación Laboral y el Desempeño de Trabajadores de PYMES Potosinas*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Chan, S., & Lai, H. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CIÓN*, 9(1).

Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., & Ben Ayed, A. K. (2013a). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277–286.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.07.002>

Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O., & Ben Ayed, A. K. (2013b). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277–286.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.07.002>

Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (McGraw-Hill/Interamericana Editores, Ed.; Novena edición).

- Chin, M. G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure, 8*(2), 295–336.
- Chin, W. W. (2010). How to Write Up and Report PLS Analyses. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655–690). <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>
- Choi, S., Goh, C., Adam, M., & Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health, 14*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Clifton, J. (2019). Investigating the Dark Side of Stories of “Good” Leadership: A Discursive Approach to Leadership Gurus’ Storytelling. *International Journal of Business Communication, 56*(1), 82–99. <https://doi.org/10.1177/2329488418796603>
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. *SAGE Open, 11*(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>
- Duque, J., García, M., & Hurtado, A. (2017). Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level. *Estudios Gerenciales, 33*(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Fahmy, R., Lukito, H., & Zuhri, M. (2023). Performance evaluation: An intervening model of job satisfaction, transformational leadership and career development. *Journal Publicuho, 6*(2), 366–376. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i2.132>

Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15–30.

<https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>

Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación En Psicología*, 25(1), 63–81.

<https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>

Gomes, P., Santos, E., & Martins, E. (2023). An exploratory analysis of internal communication in times of the COVID-19 pandemic. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 37–49.

<https://doi.org/10.1002/joe.22204>

Guerrero, M., Sotelo, J., & Cabezuelo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, e206. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>

Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). Multivariate Data Analysis. In *Australia : Cengage: Vol. 8 edition* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489–505. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>
- Imhangbe, O., Okecha, R., & Obozuwa, J. (2019). Principals' Leadership Styles and Teachers' job Performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Administration & Leadership, Educational Management*, 47(6), 909–924. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1741143218764178>
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of E-Collaboration*, 7(2), 1–18. <https://doi.org/10.4018/jec.2011040101>
- Kock, N. (2013). *WarpPLS 4.0 User Manual*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Kock, N. (2014). Advanced Mediating Effects Tests, Multi-Group Analyses, and Measurement Model Assessments in PLS-Based SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.4018/ijec.2014010101>
- Kock, N. (2015). A note on how to conduct a factor-based PLS-SEM analysis. *International Journal of E-Collaboration*, 11(3), 1–9. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015070101>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Wilmar, B., Schaufeli, B., Henrica, C., & Allar, J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>

- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñero, L. (2022). An approach to Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables and Leadership Behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Luis Hernández Juárez, J., René, J., & Morales, M. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa (Assessing the motivation and job satisfaction in an autonomous body of the public management of the state of Sinaloa). In *Daena: International Journal of Good Conscience* (Vol. 12, Issue 2).
- Madhu, B., & Krishnan, V. (2005). Impact of Transformational Leadership and Karma-Yoga on Organizational Citizenship Behavior. *Prestige Journal of Management and Research*, 9, 1–20.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q., Shah, S., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Miheso, A. L., & Mukanzi, C. (2020). Effect of Employee Communication Dimensions on Organizational Commitment at Kenya National Library Service. *Available International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRSSH)*, 7(2), 114–149. www.paperpublications.org
- Millones-Liza, D., & García-Salirrosas, E. (2022). Development and validation of a self-assessment scale of job performance in teleworking. *IN 2022 8th International Conference on E-Business and Mobile*

Commerce (ICEMC 2022), May 13-15, 2022, Seoul, Republic of Korea.

<https://doi.org/10.1145/3543106.3543134>

Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and hrm factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261–276. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>

Nazari, R., Fallahnejad, A., & Fard, M. M. (2022a). Achieving sustainable job performance of employees through transformational leadership and employee participation. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 13(3), 162–175. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2022v13i3p162-175>

Nazari, R., Fallahnejad, A., & Fard, M. M. (2022b). Achieving Sustainable Job Performance of Employees Through Transformational Leadership and Employee Participation. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 13(3), 162–175. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2022v13i3p162-175>

Obiunu, J. J., & Yalaju, J. O. (2020). Influence of emotional intelligence, interpersonal communication and job satisfaction on the job performance of staff in Chevron Nigeria limited, warri, Delta state Nigeria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(4), 160–167.

<https://doi.org/10.36941/AJIS-2020-0070>

Ohunakin, F., & Olugbade, O. (2022). Do Employees' Perceived Compensation System Influence Turnover Intentions and Job Performance? The Role of Communication Satisfaction as a Moderator. *Tourism Management Perspectives*, 42(May), 100970. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.100970>

Olinda, K., & Mori, C. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2215(2), 684–703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

- Othman, A. (2009). Strategic Integration of Human Resource Management Practices: Perspectives of Two Major Japanese Electrical and Electronics Companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 197–214. <https://doi.org/10.1108/13527600910953937>
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Parra, O. B., Guilianny, J. G., & Belloso, R. (1997). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership* (Vol. 15, Issue 2).
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163–174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, 2, 233–270. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1w6tf57.9>
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). *Desempeño laboral: revisión literaria Job performance: literature review*.
- Rabiul, M., Mansur, S., & Rashid, H. (2023). Connecting Transformational Leadership and Emotional Energy to Job Performance: The Boundary Role of Meaningful Work. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2225506>

Reyes, R., David, W., Sandoval, P., Andrade, M. T., & Elizabeth, P. (n.d.). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*.

Rezeki, F. (2023). *The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Communication On Employee Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.98765/ajmesc.v3i01.323>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Rodríguez-Marulanda, K., & Lechuga-Cardozo, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *On-Line Version ISSN 0120-8160*, 1.

<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2452>

Rojas Carrasco, O. A., Vivas Escalante, A. D., Mota Suárez, K. T., & Quiñonez Fuentes, J. Z. (2020). Transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy. *Sophia(Ecuador)*, 2020(28), 237–262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Salcedo, A. (2018). *Liderazgo transformacional. Que es y como medirlo*.

Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), 1–15.

<https://doi.org/10.3390/SU12083390>

Saraih, U. N., Azmi, A. H., Sakdan, M. F., Mohd Karim, K., & Amlus, M. H. (2019). Understanding the effects of interpersonal communication and task design on job performance among employees in the manufacturing company. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), 448–453.

<https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7550>

- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400–2413. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011>
- Smeets, S., & Beach, D. (2022). New institutional leadership goes viral EU crisis reforms and the coming about of the covid recovery fund. *European Journal of Political Research*, March 2020, 1–20. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12508>
- Sonia, P., & Aggarwal, R. (2016). *Business Communication : a Skill*. 4–5.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). *Método y conocimiento Metodología de la investigación* (Universida).
- van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Varela, N., & González, C. (2018). *Perception of transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams (VWT). A literature review in the organizational context*. 39(48), 15.

- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Warni, R. E., Aslamiah, & Rizalie, A. M. (2021). Relationship of Transformational Leadership, Work Culture and Job Satisfaction with Teacher Performance. *Journal of K6 Education and Management*, 4(2), 122–128. <https://doi.org/10.11594/jk6em.04.02.01>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wulandari, R. (2014). Effective Interpersonal Communication for Foreign Managers to Indonesian - CO Workers. *Binus Business Review*, 5(1), 145. <https://doi.org/10.21512/bbr.v5i1.1204>
- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987>
- Zhang, Q., Rashid Abdullah, A., Hossan, D., & Hou, Z. (2021). The effect of transformational leadership on innovative work behavior with moderating role of internal locus of control and psychological empowerment. *Management Science Letters*, 11, 1267–1276. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.0012>

Zheng, X., Yang, M., & Gao, W. (2013). A HLM Study of Transformational Leadership on Nurses' Professional Quality Life and Organizational Commitment. *Chinese Journal of Practical Nursing*, 36, 58–61.

Zulkarnen, & Sudarme, N. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Warung Taulan Badung. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1), 332. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v7.i01.p13>