

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Liderazgo transformacional y compromiso organizacional
como predictores del rendimiento laboral en servidores
públicos peruanos, 2023**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración de
Negocios

Autor:

Josue Pilco Pezo

Asesor:

Dra. Maribel Paredes Saavedra

Lima, Diciembre del 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Maribel Paredes Saavedra, docente de la Unidad de Posgrado de Administración, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

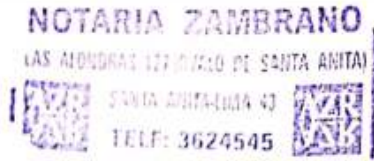
Que la presente investigación titulada: "Liderazgo transformacional y compromiso organizacional como predictores del rendimiento laboral en servidores públicos peruanos, 2023." de, Josue Pilco Pezo tiene un índice de similitud de 10% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en 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 30 días del mes de diciembre del año 2024.



Dra. Maribel Paredes Saavedra

Acta de Sustentación



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR 0142

En Lima, Naña, Villa Unión, a 19 días del mes de Diciembre, del año 2024, siendo las 10:00 a. m. se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Joel Cruz Tarrillo, y los demás miembros siguientes: Dr. Javier Linkell Lopez Gonzalez, como Secretario; Dr. Elizabeth García Salinas, Dr. Iván Chaza Romero, Dr. Edwin C. Cuenca Gonzalez, y Dra. Mariel Paredes Saavedra, con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: Liderazgo transformacional y compromiso organizacional como predictores del rendimiento laboral en servidores públicos peruanos, 2023.

del Magister: JOSUÉ PILCO PEZO conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en: Administración de Negocios

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado por el Jurado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invito a los demás miembros del mismo a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen del Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con el dictamen siguiente: APROBADO por UNANIMIDAD con el mérito académico adicional de: SOBRESALIENTE

El Presidente del Jurado solicitó al candidato ponerse de pie y procedió a poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

.....
Presidente


.....
Secretario

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Candidato

La sustentación fue realizada de manera virtual

Índice

Artículo 1	5
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	6
Metodología	9
Resultados	11
Referencias	15
Artículo 2	18
Resumen	18
Abstract	18
Introducción	19
Metodología	21
Resultados	24
Referencias	28
Artículo 3	32
Resumen	32
Introducción	33
Métodos	35
Resultados	37
Discusión	38
Conclusión	41

Artículo 1

Traducción y validación una escala de Liderazgo Transformacional en servidores públicos peruanos

Translation and Validation of a Transformational Leadership Scale in Peruvian Public Servants

Resumen

Background

El liderazgo transformacional se ha identificado como un componente esencial para el éxito y la innovación dentro del sector público, especialmente en la era digital y frente a desafíos globales. Esta forma de liderazgo, que busca cambiar e inspirar a las personas, se ha demostrado crucial para mejorar el rendimiento organizacional y la calidad de los servicios públicos. Sin embargo, la aplicación de estos principios en Perú enfrenta desafíos específicos, y existe una notable carencia de investigación empírica sobre este fenómeno en el sector público peruano, particularmente en la evaluación de las herramientas usadas para su medición.

Objetivo

Este estudio tuvo como objetivo examinar las propiedades psicométricas de la escala de liderazgo transformacional Global Transformational Leadership (GTL) en una muestra de servidores públicos peruanos.

Métodos

Se adoptó un diseño de investigación instrumental, utilizando un muestreo no probabilístico. La muestra incluyó 290 servidores públicos peruanos ($M=34.61$, $DS=9.2$), con un análisis que abarcó un análisis factorial confirmatorio (AFC), y estimaciones de la confiabilidad.

Resultados

Los resultados del análisis descriptivo indicaron una alta tendencia a responder positivamente en la escala. El AFC confirmó la estructura unidimensional propuesta de la escala, con un ajuste aceptable según varios índices ($\chi^2 = 39.130$, $CFI = 0.97$, $TLI = 0.95$, $RMSEA = 0.08$, $SRMR = 0.03$), y todas las cargas factoriales fueron significativas y mayores a 0.50, indicando una fuerte asociación con la dimensión de liderazgo transformacional y con una consistencia interna excepcionalmente alta ($\alpha = 0.94$).

Conclusiones

El estudio confirmó que la escala de liderazgo transformacional GTL es una herramienta psicométricamente robusta y aplicable al contexto peruano. La estructura unidimensional y la alta confiabilidad de la escala sugieren que es adecuada para medir el liderazgo transformacional entre los servidores públicos en Perú.

Abstract

Background

Transformational leadership has been identified as an essential component for success and innovation within the public sector, especially in the digital age and in the face of global challenges. This form of leadership, which seeks to inspire and transform individuals, has proven crucial for improving organizational performance and the quality of public services. However, the application of these principles in Peru faces specific challenges, and there is a notable lack of empirical research on this phenomenon in the Peruvian public sector, particularly in evaluating the tools used to measure it.

Objective

This study aimed to examine the psychometric properties of the Global Transformational Leadership (GTL) scale in a sample of Peruvian public servants.

Methods

An instrumental research design was adopted, using non-probability sampling. The sample included 290 Peruvian public servants ($M = 34.61$, $SD = 9.2$). Analyses involved confirmatory factor analysis (CFA) and reliability estimations.

Results

Descriptive analysis results indicated a high tendency toward positive responses on the scale. The CFA confirmed the proposed unidimensional structure of the scale, with acceptable fit indices ($\chi^2 = 39.130$, $CFI = 0.97$, $TLI = 0.95$, $RMSEA = 0.08$, $SRMR = 0.03$). All factor loadings were significant and above 0.50, indicating strong associations with the transformational leadership dimension and exceptionally high internal consistency ($\alpha = 0.94$).

Conclusions

The study confirmed that the GTL scale is a psychometrically robust tool applicable to the Peruvian context. The scale's unidimensional structure and high reliability suggest it is suitable for measuring transformational leadership among public servants in Peru.

Keywords: Transformational leadership, psychometrics, public servants, Peru

Palabras claves: liderazgo, transformacional, psicometría, servidores públicos, Perú.

Introducción

En la vanguardia de los desafíos globales y la era digital, el liderazgo transformacional se ha posicionado como un componente fundamental para el éxito y la innovación dentro del sector público. El liderazgo transformacional, conceptualizado por primera vez por Burns (1978) y posteriormente desarrollado por Longshore y Bass (1987), se refiere a un estilo de liderazgo que cambia y transforma a las personas. Esta forma de liderazgo se destaca por su habilidad para inspirar cambio, impulsar la innovación y cultivar un compromiso arraigado con las metas organizacionales, convirtiéndose en una herramienta vital para abordar la complejidad inherente al servicio público del siglo XXI. La influencia de este estilo de liderazgo se extiende más allá de la mera motivación del personal; se ha demostrado que tiene un impacto significativo en la mejora del rendimiento organizacional y la calidad de los servicios públicos, haciendo hincapié en la

importancia de líderes que actúen como modelos a seguir, promuevan visiones compartidas y estimulen intelectualmente a sus equipos hacia la excelencia en el servicio público (Ahmad et al., 2017; Amaliah & Sawitri, 2023; Negara et al., 2022). El liderazgo transformacional en el ámbito público no solo se centra en los resultados, sino que también valora el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados, reconociendo la necesidad de adoptar enfoques más inclusivos y adaptativos. Esto es especialmente pertinente dada la variabilidad en la percepción del liderazgo basada en factores como el género, además de subrayar la importancia de liderar efectivamente a través de transiciones digitales, manteniendo la participación y adaptabilidad de los empleados (Amaliah & Sawitri, 2023; Lee & Park, 2021).

Esta modalidad de liderazgo fomenta una cultura de rendición de cuentas, transparencia y excelencia, impulsando el compromiso organizacional y la alineación de metas personales con los objetivos institucionales. Esto facilita la adaptación y la innovación dentro del sector, mejorando tanto el desempeño individual como colectivo y preparando el camino para una planificación sucesoria efectiva, lo que garantiza la sostenibilidad a largo plazo del liderazgo y la gestión (Ahmad et al., 2017; Virgiawan et al., 2021). La efectividad del liderazgo transformacional se ha demostrado ser crucial para el éxito de la transformación digital, destacando su papel en la mejora del desempeño adaptativo frente a los retos complejos del entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Además, se ha vinculado con mejoras significativas en el rendimiento ambiental en áreas críticas como la gestión de residuos peligrosos en hospitales públicos, resaltando su valor en la promoción de prácticas sostenibles (Dewi & Soeling, 2024; Simson Werimon et al., 2023). A pesar de su reconocida importancia, la investigación sobre la aplicación y efectos del liderazgo transformacional en el sector público es aún un campo en desarrollo, señalando una gran oportunidad para explorar cómo este estilo de liderazgo puede fomentarse y manifestarse efectivamente entre los servidores públicos (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

Revisión de la literatura

El liderazgo transformacional ha emergido como un paradigma esencial en la promoción de la innovación, adaptabilidad y rendimiento sobresaliente dentro de diversas organizaciones, incluyendo el ámbito público (Bass & Riggio, 2006). Caracterizado por su capacidad para inspirar y motivar a los subordinados hacia metas elevadas, este estilo de liderazgo ha demostrado su eficacia tanto en entornos corporativos como en el sector público, donde los desafíos singulares requieren enfoques distintivos (Van Wart, 2013). Específicamente en los servicios públicos, el liderazgo transformacional adquiere relevancia crítica debido a la necesidad imperante de responder efectivamente a las demandas cambiantes de la sociedad, fomentar la participación ciudadana, y gestionar recursos de manera eficiente y ética (Sanders, 2015; Trottier et al., 2008). La capacidad de estos líderes para catalizar el cambio, promover la innovación y cultivar un sentido de propósito y compromiso entre los empleados es fundamental para mejorar la prestación de servicios públicos y la satisfacción ciudadana (Papazoglou & Koutouzis, 2022; Wright & Pandey, 2010). Sin embargo, a pesar de su importancia reconocida, la investigación sobre la aplicación y efectos del liderazgo transformacional en el sector público aún es incipiente, presentando un campo lleno de interrogantes sobre cómo este estilo de liderazgo se manifiesta y puede ser fomentado entre los servidores públicos (Vigoda-Gadot & Meiri, 2008).

En este contexto, se espera que los líderes no solo impulsen a sus equipos hacia objetivos comunes, sino que también promuevan un alto nivel de compromiso y cambio positivo, aspectos cruciales en el dinámico y desafiante entorno de la gestión pública peruana. Sin embargo, la aplicación de estos principios en Perú enfrenta obstáculos específicos, como la resistencia al cambio, estructuras organizacionales inflexibles y una coyuntura política variable. Perú, ha sido objeto de escrutinio por problemas de corrupción, ineficiencia y falta de rendición de cuentas, destacando la necesidad de liderazgos que inspiren cambio y fomenten una cultura de integridad y eficiencia para revitalizar las instituciones públicas y mejorar la prestación de servicios (Transparency International, 2020). A pesar de su importancia, la investigación sobre liderazgo transformacional en el ámbito público peruano ha sido limitada, con un enfoque predominante en el sector privado o fuera de América Latina (Avolio & Bass, 2004). No obstante, estudios específicos en Perú han revelado cómo el liderazgo transformacional impacta positivamente la gestión del conocimiento en universidades públicas, subrayando que una cultura organizacional enfocada en el aprendizaje y la colaboración es crucial para la efectividad de este tipo de liderazgo (Gelard et al., 2014). Además, se ha identificado que el liderazgo transformacional es fundamental para mejorar el rendimiento, la adaptabilidad a cambios y fomentar la innovación dentro de las organizaciones peruanas (Coronado Espinoza et al., 2023). En el sector agrario de Lambayeque, se ha observado que el liderazgo transformacional es predominante y especialmente efectivo, representando el 90% de los casos entre empresarios agrícolas. Este enfoque se considera idóneo para promover el desarrollo sostenible del sector, impulsando la innovación y la equidad (Loli & García, 2021). Asimismo, se ha encontrado que la percepción de los empleados sobre sus supervisores como líderes transformadores está directamente relacionada con una mayor satisfacción laboral, donde la confianza en el supervisor juega un papel modulador significativo entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral (Omar, 2011).

La importancia del liderazgo transformacional en la esfera de la administración pública en Perú es innegable. Sin embargo, se ha detectado una carencia notable de investigación empírica dedicada a este tema. De forma específica, existe una atención limitada hacia la evaluación de las cualidades psicométricas de las herramientas usadas para medir el liderazgo transformacional en dicho contexto. Esta laguna en la investigación es preocupante, puesto que la validez y fiabilidad de estas herramientas son esenciales para interpretar correctamente los resultados de los estudios y para la puesta en marcha de intervenciones basadas en pruebas científicas (Amankwaa et al., 2019; Fareed et al., 2023).

A lo largo de los años, las herramientas y escalas para cuantificar el liderazgo transformacional han experimentado una evolución, surgiendo diversas versiones y adaptaciones para responder a las exigencias de distintos entornos y culturas. Un instrumento ampliamente reconocido en este ámbito es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass y Avolio (1996), que se ha destacado por su robustez en términos de validez y fiabilidad en diversos contextos (Antonakis et al., 2003). A pesar de su validación en diferentes culturas, incluida América Latina (Muenjohn & Armstrong, 2008). Otras escalas relevantes en este ámbito incluyen la Escala de Liderazgo Transformacional (TLS) y la Escala de Liderazgo Carismático (CLS) (Hollander et al., 1990), que también han demostrado ser fiables y válidas. Dentro de este panorama, la Escala de Liderazgo Transformacional Global (GTL) emerge como una herramienta prometedora para evaluar el liderazgo transformacional, desarrollada por Carless et al., (2000) en Australia. La GTL, compuesta por 7 ítems, aborda el liderazgo transformacional como un constructo unidimensional y ha demostrado una confiabilidad excepcional ($\alpha = .93$) según el alfa de Cronbach, asegurando

una consistencia interna robusta. Utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, la GTL fue validada en una muestra de subordinados que evaluaron a gerentes de sucursal dentro de una gran organización financiera. Posteriormente, la GTL fue validada en Portugal (van Beveren et al., 2017) en grupos de trabajo, con una muestra significativa que confirmó su eficacia en la medición del liderazgo transformacional a través de análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Esta expansión hacia otros contextos culturales subraya la flexibilidad y la aplicabilidad de la GTL en diversos entornos, consolidando su posición como una herramienta prometedora en el estudio del liderazgo transformacional.

La traducción y adaptación de la escala se presentan como necesidades imperantes para garantizar su aplicabilidad y exactitud en contextos culturales y lingüísticos específicos, tal como su ajuste al contexto peruano. Sin embargo, hasta la fecha, se ha prestado poca atención a la evaluación a la validación de estas escalas en el contexto de los servidores públicos peruanos. Por lo tanto, el propósito de este estudio es examinar las propiedades psicométricas de la escala de liderazgo transformacional en una muestra de servidores públicos peruanos.

Metodología

Diseño y Participantes

El diseño de investigación es instrumental (Ato et al., 2013). Se realizó la selección mediante un muestreo no probabilístico para la recolección de los datos. El tamaño de la muestra fue analizada mediante el tamaño del efecto por medio de la calculadora electrónica (Soper, 2024), que considera el número de variables observadas y latentes en el modelo, el tamaño del efecto anticipado ($\lambda = 0.2$), la significancia estadística deseada ($\alpha = 0.05$) y el nivel de poder estadístico ($1 - \beta = 0,80$), considerando una muestra mínima recomendada de 87 participantes. Participaron un total de 290 servidores públicos peruanos de entre 20 a 63 años ($M=34.61$, $DS=9.2$). En cuanto al sexo, el 41.4% eran mujeres y el 58.6% eran hombres. La mayoría eran solteros (74.1%), con un grado de instrucción de maestría (21.7%) (Tabla 1).

Tabla 1. Características sociodemográficas

Características	n	%	
Sexo	Femenino	120	41,4
	Masculino	170	58,6
Estado civil	Casado	72	24.8
	Soltero	215	74.1
	Viudo	3	1.0
Grado de instrucción	Doctorado	3	1.0
	Maestría	63	21.7
	Técnico	47	16.2
	Universitario	177	61.0

Instrumento

Liderazgo Transformacional: Se usó la versión en inglés del Liderazgo Transformacional Global (GTL) desarrollada por Carless et al.,(2000) en Australia, evalúa el constructo del liderazgo transformacional. La escala consta de 7 ítems que miden un único constructo de liderazgo transformacional y presenta una fiabilidad satisfactoria. La fiabilidad global fue medida a través del alfa de Cronbach, es alta ($\alpha = .93$), indicando una consistencia interna robusta. Los ítems de la GTL utilizan una escala tipo Likert de 5 puntos , que varía desde "raramente o nunca" hasta "muy frecuentemente o siempre". La adaptación al español de la escala de GTL se llevó a cabo mediante un proceso de adaptación cultural que siguió metodologías establecidas anteriormente (Beaton et al., 2000):

1. Inicialmente, dos traductores nativos de español y bilingües tradujeron de manera independiente el GTL del inglés al español.
2. A continuación, dos expertos bilingües, quienes no estaban familiarizados con el original GTL, realizaron una retraducción de la versión en español al inglés.
3. Luego, para conformar una versión preliminar del GTL en español, dos administradores y dos psicólogos revisaron tanto la versión traducida al español como las versiones retraducidas al inglés.
4. Esta versión preliminar fue sometida a una prueba con un grupo de 15 trabajadores para evaluar su comprensión y adecuación al contexto cultural y lingüístico español(ver Tabla 2).

Procedimiento

Se estableció contacto con los administradores de 9 municipalidades de la provincia de Rioja en el Perú. Posteriormente se aseguró a las participantes la posibilidad de abandonar el estudio en cualquier momento si así lo deseaban. En todo momento, el estudio se desarrolló siguiendo las normas éticas establecidas en la Declaración de Helsinki, que incluyen la protección de la privacidad y confidencialidad de la información personal, así como la minimización de cualquier impacto en la salud física, mental y social de las participantes.

Análisis de datos

Se comenzó con un análisis descriptivo de los ítems de la GTL, evaluando aspectos como la media, desviación estándar, asimetría ($g1$) y curtosis ($g2$). Se estableció que los valores de asimetría y curtosis eran aceptables si se encontraban dentro del intervalo de ± 1.5 (Pérez et al., 2015). Adicionalmente, se aplicó un análisis de correlación ítem-total corregido para identificar y excluir aquellos ítems que presentaran una correlación $r(i-tc) \leq 0.2$ (Kline, 2016).

Posteriormente, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para validar la estructura unifactorial de la escala, empleando el método de estimación MLR recomendado para datos que no se ajustan a una distribución normal (Muthén & Muthén, 2017). Los criterios para evaluar el ajuste del modelo incluyeron el chi-cuadrado (χ^2), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) y el Índice de Tucker-Lewis (TLI) con valores ideales ≥ 0.95 , así como el Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA) y el Índice de Ajuste Estándar de Residuos Cuadrados Medios (SRMR) con valores ≤ 0.08 (Kline, 2016; Schumacker & Lomax, 2016).. La fiabilidad de la escala se

estimó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, considerándose adecuados valores superiores a 0.70 (McDonald, 1999).

Todos los análisis estadísticos se realizaron mediante RStudio (Allaire, 2018), utilizando la versión 4.1.1 de R (Fundación R para el Cálculo Estadístico, Viena, Austria; <http://www.R-project.org>). El paquete "lavaan" (Rosseel, 2012) se empleó para el análisis factorial confirmatorio y la modelización por ecuaciones estructurales, mientras que el paquete "semTools" (Jorgensen et al., 2022) facilitó el análisis de invarianza de medición.

Resultados

Estadísticos descriptivos

En las estadísticas descriptivas (Tabla 2), se observa que el ítem "6" ($M = 4.27$) registra la media más alta, lo cual indica que los participantes tienden a responder de manera más positiva a este ítem específicamente. Por el contrario, el ítem "5" ($M = 3.88$) muestra la media más baja, sugiriendo que este recibe las evaluaciones menos positivas de los encuestados. La asimetría ($g1$) de los ítems varía de -1.37 a -0.98, reflejando una distribución sesgada hacia las respuestas más altas de la escala, lo que implica una asimetría negativa. Respecto a la curtosis ($g2$), los valores fluctúan entre 0.55 y 1.94, indicando que, aunque hay ítems con una curtosis fuera del rango ideal de -1.5 a 1.5, la distribución general de las respuestas no muestra una excesiva agudeza ni aplanamiento. Las correlaciones ítem-total ($r.cor$) se mantienen todas por encima del 0.70, superando con creces el umbral aceptable de 0.30, lo que demuestra una relación sólida de cada ítem con el constructo global que mide la escala. Finalmente, la consistencia interna, determinada por el coeficiente alfa de Cronbach, es excepcionalmente alta ($\alpha = 0.94$), subrayando la excelente fiabilidad de los ítems y confirmando la consistencia de la escala en sus mediciones.

Table 2. Estadística descriptiva y confiabilidad

Item	Español	English	M	sd	g1	g2	r.cor	α
1	Mi líder de equipo comunica una visión clara y positiva del futuro	My team leader communicates a clear and positive vision of the future	4.2	0.96	1.4	1.94	0.83	0.94
2	Mi líder de equipo trata al personal como individuos, los apoya y fomenta su desarrollo	My team leader treats staff as individuals, supports and encourages their development	4.2	0.92	1.2	1.25	0.81	0.94
3	Mi líder de equipo da ánimo y reconocimiento al personal	My team leader gives encouragement and recognition to staff	4.1	1	1.1	0.94	0.81	0.94
4	Mi líder de equipo fomenta la confianza, la implicación y la cooperación entre los miembros del equipo	My team leader fosters trust, involvement, and cooperation among team members	4.18	0.92	1.2	1.54	0.87	0.94

5	Mi líder de equipo fomenta el pensamiento sobre los problemas de nuevas maneras y cuestiona suposiciones	My team leader encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions	3.88	1.09	-	0.84	0.71	0.94
6	Mi líder de equipo es claro sobre sus valores y prácticas que predica	My team leader is clear about his/her values and practices which he/she preaches	4.27	0.79	-1	0.55	0.82	0.94
7	Mi líder de equipo infunde orgullo y respeto en los demás y me inspira por ser altamente competente	My team leader instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent	4.24	0.89	1.3	1.53	0.82	0.94

Note. M = Mean, SD = Standard Deviation, g1 = skewness, g2 = kurtosis.

Análisis Factorial Confirmatorio y confiabilidad

El AFC fue realizado hipotetizando el modelo de unidimensional propuesto. El primer modelo demostró un ajuste aceptable según los índices de ajuste $\chi^2 = 39.130$, $gl = 13$, $p = 0.000$ CFI = 0.97, TLI = 0.95 RMSEA = 0.08 (90% CI 0.06 - 0.11) SRMR = 0.03. Las cargas factoriales (λ) de todos los ítems fueron mayores a 0.50, lo que indicaría una asociación fuerte con la respectiva dimensión. Asimismo, la confiabilidad por alfa de Cronbach para la dimensión fue aceptable ($\alpha = .94$).

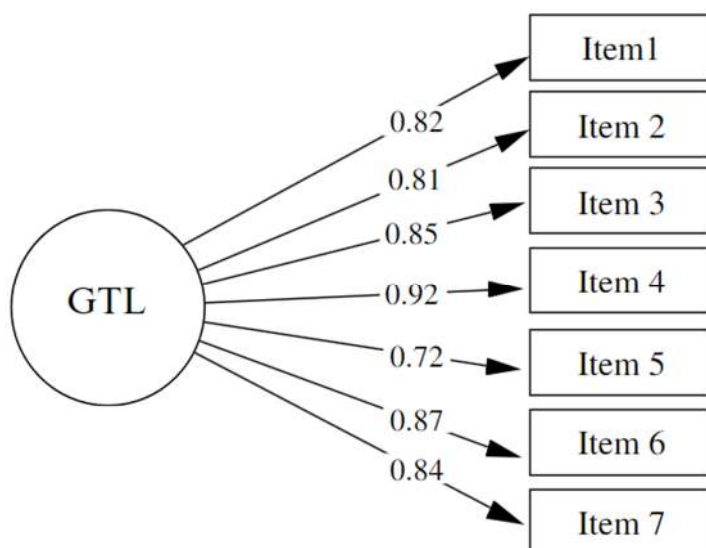


Figura 1. Modelo Factorial

Discusión

El liderazgo transformacional se ha establecido como esencial para el éxito y la innovación en el sector público, particularmente en el enfrentamiento a los desafíos globales y la transición hacia

la era digital. Este estilo de liderazgo busca cambiar e inspirar a las personas, enfatizando la motivación, el rendimiento organizacional mejorado y la calidad de los servicios públicos. Destaca por promover una cultura de rendición de cuentas, transparencia y excelencia, esencial para el bienestar y desarrollo profesional de los empleados. La adaptabilidad y la gestión eficaz de transiciones digitales son componentes clave, junto con la importancia de abordar la variabilidad en la percepción del liderazgo basada en factores como el género. La aplicación de principios de liderazgo transformacional en Perú enfrenta desafíos específicos, incluyendo resistencia al cambio y estructuras organizacionales rígidas. No obstante, existe una notable carencia de investigación empírica sobre el liderazgo transformacional en el sector público peruano, particularmente en la evaluación de las herramientas psicométricas usadas para su medición. La Escala de Liderazgo Transformacional Global (GTL) surge como una herramienta prometedora con robusta confiabilidad. Sin embargo, se subraya la necesidad de validar estas escalas en el contexto peruano.

Nuestra investigación propuso un modelo unidimensional, cuyo ajuste fue evaluado mediante AFC, arrojando índices de bondad de ajuste satisfactorios. Estos resultados sugieren un ajuste aceptable del modelo. Este hallazgo se alinea con la investigación de Beveren et al. (2017), quienes también reportaron un ajuste aceptable, utilizando índices de bondad de ajuste similares, aunque con algunas variaciones específicas en sus resultados. Comparando con el estudio de Carless et al. (2000), encontramos similitudes y en la consideración de la RMSEA como un indicador de ajuste preferente. Sin embargo, nuestros hallazgos divergen en la magnitud de los índices chi-cuadrado y RMSEA, sugiriendo diferencias en el ajuste del modelo que podrían atribuirse a la naturaleza específica de los constructos analizados o las peculiaridades de las muestras estudiadas. Asimismo, las cargas factoriales fueron superiores a 0.50, denotando una fuerte asociación con la dimensión propuesta. Nuestros hallazgos y los resultados similares enfatizan la importancia de las cargas factoriales en la representación de la asociación entre ítems y constructo (van Beveren et al., 2017), refuerzan la viabilidad de nuestras estimaciones de parámetros y la idoneidad del modelo unidimensional propuesto. Este aspecto es crucial para entender la estructura factorial de los fenómenos estudiados y subraya la relevancia de la selección teórica y empírica de ítems para el modelo.

La confiabilidad obtenida en nuestra investigación fue notablemente alta ($\alpha = .94$), lo que sugiere una consistencia interna excepcional de los ítems dentro de la dimensión evaluada. Este hallazgo es especialmente relevante en el campo del liderazgo transformacional, donde la precisión de las herramientas de medición es crucial para entender las dinámicas subyacentes y las implicaciones prácticas de este estilo de liderazgo. Al comparar nuestra investigación con los estudios precedentes, encontramos una notable similitud en los niveles de confiabilidad reportados. Carless et al. (2000) encontraron un alfa de Cronbach de .93 para su medida de liderazgo transformacional, mientras que Beveren et al. (2017) reportaron un alfa de .96 para la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). Estos valores comparables reflejan una consistencia metodológica y teórica en la medición de la confiabilidad en el ámbito del liderazgo transformacional, destacando la robustez de estas herramientas de medición a través de diferentes contextos culturales y muestras.

Implicancias

Los hallazgos de este estudio subrayan la importancia crítica del liderazgo transformacional en el sector público, especialmente en contextos desafiantes como el de Perú. La validación de una herramienta como la GTL en este contexto no solo refuerza la viabilidad de aplicar conceptos de liderazgo transformacional en la gestión pública sino que también proporciona un marco práctico para el desarrollo y la evaluación de competencias de liderazgo. La habilidad de líderes transformacionales para inspirar cambio, impulsar la innovación, y fomentar un compromiso profundo con las metas organizacionales es esencial para la adaptación y la innovación dentro del sector, destacando la necesidad de programas de formación y desarrollo que se enfoquen en estas competencias clave. En términos de política, la implementación de liderazgo transformacional en el sector público peruano presenta una oportunidad para abordar problemas estructurales como la corrupción, la ineficiencia, y la falta de rendición de cuentas. La promoción de un liderazgo que inspire cambio y fomente una cultura de integridad y eficiencia puede ser un catalizador para la revitalización de las instituciones públicas. Esto sugiere que las políticas gubernamentales y las estrategias organizacionales deben incluir el desarrollo de liderazgo transformacional como una prioridad, con un enfoque particular en la creación de mecanismos que permitan la evaluación y el reconocimiento de líderes transformacionales en el servicio público. Desde una perspectiva teórica, la adaptación y validación de la GTL en el contexto peruano aporta a la literatura existente sobre liderazgo transformacional, demostrando su aplicabilidad más allá de los contextos culturales en los que fue originalmente desarrollada. Esto contribuye a la comprensión teórica del liderazgo transformacional, sugiriendo que, aunque las manifestaciones específicas de este tipo de liderazgo pueden variar entre diferentes culturas y sectores, sus principios fundamentales son universalmente relevantes. Además, este estudio resalta la importancia de considerar las peculiaridades culturales y organizacionales en la investigación y práctica del liderazgo transformacional, ampliando el campo teórico hacia una comprensión más global e inclusiva.

Limitaciones

Una limitación fundamental de este estudio radica en su diseño transversal. Investigaciones futuras podrían beneficiarse de un diseño longitudinal, el cual permitiría observar cómo se desarrollan o cambian las percepciones del liderazgo transformacional y su impacto en los resultados organizacionales a lo largo del tiempo. Además, la utilización de una muestra no probabilística, aunque práctica, introduce sesgos potenciales en la selección de los participantes. Investigaciones futuras deberían considerar el uso de técnicas de muestreo probabilístico para asegurar una representación más equitativa y generalizable de la población de interés. La dependencia en autoinformes para evaluar el liderazgo transformacional también representa una limitación. Aunque estos métodos son valiosos para obtener percepciones individuales, también están sujetos a sesgos de deseabilidad social y de autopercepción. Métodos multiinformantes, que incluyan evaluaciones de superiores, pares y subordinados, podrían proporcionar una visión más holística y equilibrada del liderazgo transformacional, mitigando el sesgo inherente a los autoinformes. Este estudio se centró en una dimensión unifactorial del liderazgo transformacional. Sin embargo, el liderazgo transformacional es un constructo multifacético que podría beneficiarse de una exploración más detallada de sus diferentes componentes. Futuras investigaciones podrían examinar cómo cada dimensión del liderazgo transformacional contribuye a los resultados organizacionales, permitiendo intervenciones más específicas y dirigidas para promover el liderazgo efectivo dentro del sector público peruano. La incorporación de un análisis de invarianza de medición en estudios futuros no solo abordaría una limitación

importante del presente estudio, sino que también enriquecería la comprensión del liderazgo transformacional en diferentes subgrupos de la población de servidores públicos, asegurando que las estrategias de desarrollo de liderazgo sean inclusivas y efectivas para todos los miembros de la organización.

Conclusión

Los resultados indican que la escala tiene una buena validez de constructo y fiabilidad interna en este contexto, lo que sugiere que puede ser una herramienta útil para medir el liderazgo transformacional en la administración pública peruana. La GTL se presenta como una herramienta prometedora para avanzar en esta línea de investigación, ofreciendo oportunidades para el desarrollo de líderes eficaces que pueden navegar los desafíos del servicio público en el siglo XXI.

Referencias

- Ahmad, R. B., Mohamed, A. M. bin, & Manaf, H. B. A. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership Characteristic and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1). <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.19.30>
- Allaire, J. J. (2018). *RStudio: Integrated development environment for R* (pp. 165–17). RStudio, Inc. <http://www.rstudio.com/>
- Amaliah, R., & Sawitri, H. S. (2023). Digital Transformation in the Public Sector: The Role of Leadership and Culture (A Study of Civil Servants in the Statistics Indonesia). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 07(06). <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2023.7617>
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2019). Transformational leadership with innovative behaviour: Examining multiple mediating paths with PLS-SEM. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4). <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0358>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3). [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). A classification system for research designs in psychology. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Avolio, B. J., & Bass, B. . (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ra ed.). Mind Garden Editorial.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Burns, J. M. (1978). Leadership, 1978. In *Many translations and later editions*.

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3).
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Coronado Espinoza, J. J., Neri Ayala, A. C., Lioo Jordan, F. de M., Baldeos Ardian, L. A., & Ramos Y Yovera, S. E. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura – Perú. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias, 2*(2). <https://doi.org/10.56294/setconf2023221>
- Dewi, K. S., & Soeling, P. D. (2024). Does Psychological Capital Mediate the Relationship Between Transformational Leadership and Adaptive Performance of Civil Servant? *Technium Social Sciences Journal, 53*, 12–30. <https://doi.org/10.47577/tssj.v53i1.10322>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Abbas Naqvi, N., Batool, R., & Aslam, M. U. (2023). Transformational Leadership and Project Success: The Moderating Effect of Top Management Support. *SAGE Open, 13*(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231195685>
- Gelard, P., Boroumand, Z., & Mohammadi, A. (2014). Relationship between transformational leadership and knowledge management. *International Journal of Information Science and Management, 12*(2).
- Hollander, E. P., Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1990). Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review, 15*(1).
<https://doi.org/10.2307/258113>
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2022). semTools: Useful tools for structural equation modeling. In *The Comprehensive R Archive Network* (R package version 0.5-6). <https://cran.r-project.org/package=semTools>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Cuarta Ed.). Guilford Press.
- Lee, D. S., & Park, S. (2021). Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: the role of gender in public sector organizations. *Public Management Review, 23*(8).
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730941>
- Loli, A. E., & García, G. E. (2021). Estilo de liderazgo predominante en los empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque- Perú. *Revista de Investigación En Psicología, 24*(1). <https://doi.org/10.15381/rinvp.v24i1.20609>
- Longshore, J. M., & Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance beyond Expectations. *The Academy of Management Review, 12*(4). <https://doi.org/10.2307/258081>
- McDonald, R. P. (1999). *Test Theory: A United Treatment*. Lawrence Erlbaum.
- Muenjohn, D. N., & Armstrong, P. A. (2008). Evaluating the structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research, 4*(1).
<https://doi.org/10.7903/cmr.704>
- Negara, I. K. S., Agung, A. A. G., Candiasa, I. M., & Dantes, K. R. (2022). Development of digital instruments for measuring the effect of open selection, job satisfaction, transformational leadership and work motivation on the performance of civil servants. *International Journal of Health Sciences, 6*(2). <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6n2.7580>
- Omar, A. G. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit, 17*(2).

- Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2022). Educational leadership roles for the development of learning organizations: Seeking scope in the Greek context. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 634–646. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690950>
- Pérez, E., Medrano, L., Mattus, J., & Ayllón, S. (2015). *Adaptación de escalas de autoeficacia para escritura y Lengua. February.*
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 1–36. <https://doi.org/10.18637/JSS.V048.I02>
- Sanders, M. (2015). “The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World” - Personnel Psychology. 63, 1, Pp. 255-258, *Social Sciences Citation Index, EBSCOhost, Viewed 6 April 2015, 63(1).*
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling* (4th ed.). Taylor & Francis.
- Simson Werimon, Andoyo Supriyantono, Rully N Wurarah, & Bambang Nugroho. (2023). Improving environmental performance: Analyzing hazardous waste processing in public hospitals of Manokwari Regency. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(2). <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.2.1651>
- Soper, D. (2024). *A-priori Sample Size Calculator for structural equation models.* Software.
- Transparency International. (2020). Índice de percepción de la corrupción 2020. In □□□□□□.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>
- van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.36941/AJIS-2021-0065>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1). <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>

Artículo 2

Traducción y validación una escala de viabilidad del equipo en trabajadores peruanos

Translation and Validation of a Team Viability Scale for Peruvian Workers

Resumen

Antecedentes: La viabilidad del equipo, definida como la capacidad de adaptarse a cambios y mantener una colaboración efectiva a largo plazo, es un concepto clave en la literatura organizacional. Esta capacidad afecta directamente la eficiencia, la innovación y la calidad de los servicios en el sector público. En el contexto peruano, caracterizado por cambios rápidos y una necesidad de herramientas adaptadas culturalmente, surge la demanda de escalas validadas para medir la viabilidad de los equipos de trabajo.

Objetivo: El objetivo de este estudio fue traducir y validar una escala de viabilidad del equipo para trabajadores peruanos.

Métodos: Se empleó un diseño instrumental con un muestreo no probabilístico de 290 servidores públicos en Perú ($M = 34.61$; $DE = 9.2$). La traducción de la escala se realizó siguiendo un proceso de adaptación cultural, y se evaluó mediante análisis descriptivo, correlacional y factorial confirmatorio. Se aplicaron métodos estadísticos avanzados para validar la estructura de la escala y probar su fiabilidad y validez.

Resultados: El análisis factorial confirmatorio respaldó la estructura unidimensional propuesta con excelentes índices de ajuste (CFI y $TLI > 0.99$, $RMSEA$ y $SRMR < 0.01$). La escala demostró alta invarianza según el sexo, permitiendo comparaciones válidas entre hombres y mujeres. Los resultados mostraron una buena consistencia interna (Alfa de Cronbach de 0.90).

Conclusiones: La escala adaptada y validada demostró ser una herramienta fiable y válida para medir la viabilidad del equipo en el contexto peruano. Este estudio contribuye al campo de la gestión de recursos humanos en Perú, proporcionando un instrumento esencial para evaluar y mejorar la adaptabilidad y cohesión de los equipos en un entorno dinámico y multicultural. La implementación de esta escala puede facilitar el desarrollo de políticas y prácticas que fortalezcan la colaboración y eficacia de los equipos en el sector público, mejorando así la prestación de servicios y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Abstract

Background

Team viability, defined as the ability to adapt to change and maintain effective collaboration over the long term, is a key concept in organizational literature. This capability directly impacts efficiency, innovation, and service quality in the public sector. In the Peruvian context, characterized by rapid changes and the need for culturally adapted tools, there is a growing demand for validated scales to measure team viability.

Objective

The objective of this study was to translate and validate a team viability scale for Peruvian workers.

Methods

An instrumental design was employed with non-probability sampling of 290 public servants in Peru ($M = 34.61$, $SD = 9.2$). The scale translation followed a cultural adaptation process and was evaluated through descriptive, correlational, and confirmatory factor analyses. Advanced statistical methods were applied to validate the scale's structure and test its reliability and validity.

Results

The confirmatory factor analysis supported the proposed unidimensional structure with excellent fit indices (CFI and $TLI > 0.99$, $RMSEA$ and $SRMR < 0.01$). The scale demonstrated high invariance by gender, allowing valid comparisons between men and women. The results showed good internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.90$).

Conclusions

The adapted and validated scale proved to be a reliable and valid tool for measuring team viability in the Peruvian context. This study contributes to the field of human resource management in Peru, providing an essential instrument for assessing and enhancing team adaptability and cohesion in a dynamic and multicultural environment. Implementing this scale can facilitate the development of policies and practices that strengthen team collaboration and effectiveness in the public sector, thereby improving service delivery and organizational goal achievement.

Keywords: Team viability, cultural adaptation, human resource management, factor analysis, measurement invariance

Palabras claves: viabilidad del equipo, adaptación cultural, gestión de recursos humanos, análisis factorial, invarianza de medición

Introducción

La viabilidad del equipo, un concepto central en la literatura organizacional, se define como la capacidad de un equipo para adaptarse efectivamente a cambios internos y externos y la probabilidad de que sus miembros mantengan una colaboración productiva a largo plazo (Sundstrom et al., 2000). Esta capacidad es fundamental, dado que los equipos enfrentan constantemente desafíos como la integración de nuevos miembros y la adaptación a nuevas tecnologías y procesos estratégicos. El compromiso de los miembros hacia las metas del equipo juega un papel crucial en la viabilidad del equipo. La literatura sugiere que un alto nivel de compromiso con las metas del grupo facilita la persistencia ante dificultades y promueve la adopción de medidas proactivas necesarias para enfrentar los cambios (Kirkman & Rosen, 1999; Locke et al., 1981; Tosi et al., 1991). Por el contrario, un bajo compromiso puede resultar en una menor disposición para adaptarse a los cambios, poniendo en riesgo la continuidad y eficacia del equipo. Los estudios han identificado varios factores que contribuyen a la viabilidad del equipo, como la cohesión, la claridad de roles, y una comunicación efectiva. Además, el concepto de seguridad psicológica, donde los miembros se sienten seguros para tomar riesgos y expresar ideas, es fundamental para el rendimiento óptimo del equipo (Edmondson, 1999; Kozlowski & Bell,

2003). Asimismo, la alineación entre las metas individuales y las del equipo es esencial para asegurar la sostenibilidad del rendimiento del equipo (Mathieu et al., 2008). En el contexto actual, marcado por la globalización y el avance tecnológico, la diversidad y la gestión de equipos virtuales se han convertido en áreas de interés crítico. La diversidad puede ofrecer beneficios en términos de innovación y solución de problemas complejos, mientras que la gestión efectiva de equipos virtuales es clave para mantener la coordinación y cohesión a distancia (Harrison & Klein, 2007; Martins et al., 2004). Finalmente, la viabilidad del equipo también está influida por factores organizacionales y personales como el liderazgo efectivo, una comunicación clara, y un ambiente de trabajo que fomente la confianza y el respeto mutuo. Estos elementos son decisivos para potenciar la adaptabilidad y el éxito a largo plazo del equipo (Gully et al., 2002; Zaccaro et al., 2001).

El trabajo en equipo en el sector público es fundamental para incrementar la eficiencia, la innovación y la calidad de los servicios ofrecidos. En este sentido, diversos estudios han enfatizado la importancia de la colaboración entre diferentes niveles de gestión y departamentos para alcanzar metas compartidas, subrayando que la diversidad en los equipos de gestión en términos de género, experiencia y habilidades potencia la capacidad organizacional de adaptarse a cambios estratégicos, beneficiando así el rendimiento general. Además, se ha observado que en organizaciones benéficas, la diversidad en los equipos de alta dirección correlaciona significativamente con variaciones en el rendimiento organizacional, aunque sin un efecto mediador claro del cambio estratégico (Ehud M. et al., 2019). No obstante, la implementación de equipos en el sector público no está exenta de desafíos, tales como la burocracia y la resistencia al cambio. Un ejemplo ilustrativo proviene de Queensland, Australia, donde un modelo de atención integrada en equipos de salud mental demostró mejoras significativas en los resultados para los consumidores gracias a la colaboración y co-localización de servicios (Knight et al., 2018). Este caso resalta la importancia de la integración y coordinación para maximizar la eficiencia y efectividad del servicio. La gestión del cambio y la adaptación a nuevas políticas y tecnologías son también cruciales. Un estudio en Malasia reveló que la capacidad de adaptación y el aprendizaje continuo son esenciales para enfrentar crisis imprevistas y mantener la viabilidad organizacional (Jamil et al., 2023). Asimismo, la capacidad de los equipos para aprender y colaborar efectivamente es determinante para su éxito en entornos dinámicos. Es vital que las políticas y modelos de gestión fomenten el trabajo en equipo y la colaboración. En Sudáfrica, un proyecto de gestión de presión de agua demostró la eficacia de las asociaciones público-privadas en contextos de recursos limitados (Mckenzie et al., 2007). Este enfoque mejora no solo la resolución de problemas complejos, sino también la innovación y la satisfacción laboral, enfrentando desafíos únicos como la burocracia y la rigidez estructural (Kosmin Langford, 2003; Moore, 2008; Perry & Wise, 1990). Históricamente, aunque el trabajo en equipo en el sector público no es nuevo, su implementación sistemática y evaluación empírica ha cobrado importancia recientemente. Los equipos eficaces comparten una visión y objetivos comunes, operan en un ambiente de confianza y respeto, y se benefician de un liderazgo efectivo que facilita la comunicación y la cooperación (Burke et al., 2006; Salas et al., 2005). La cultura organizacional juega un papel crucial, donde una cultura que valora la colaboración puede potenciar el éxito de los equipos, mientras que una orientada hacia la competencia individual puede ser un obstáculo (Gladwin & Hofstede, 1981; Schein, 2010). La viabilidad del trabajo en equipo en el sector público, respaldada por una coordinación interna robusta, es esencial para la implementación efectiva de políticas y servicios (Andrews & Boyne,

2010; Moynihan & Pandey, 2007; Provan & Kenis, 2008). A pesar de los desafíos inherentes como la resistencia al cambio y las estructuras jerárquicas rígidas, las iniciativas de trabajo en equipo pueden superar las barreras burocráticas y promover una cultura de innovación, aumentando la productividad y la satisfacción laboral (Weir, 2013).

La viabilidad del trabajo en equipo en el servicio civil peruano constituye un pilar fundamental para mejorar la eficiencia y el rendimiento en el sector público. Este enfoque colaborativo se presenta como un medio esencial para abordar complejidades inherentes al servicio público, optimizando la calidad de los servicios ofrecidos. La integración de equipos multidisciplinarios y la implementación de estrategias orientadas a la cooperación y comunicación efectiva son clave para crear un entorno laboral dinámico y productivo. El apoyo institucional juega un rol crucial en fortalecer la cohesión y la confianza entre los miembros del equipo, aspectos esenciales para alcanzar metas organizacionales y mejorar la satisfacción laboral (SERVIR, 2021). Además, la estructura organizacional del servicio civil y las políticas de gestión enfocadas en la colaboración y eficiencia permiten que los trabajadores adapten y cooperen adecuadamente en la realización de sus tareas. La capacidad de decisión de los líderes, su inteligencia emocional, y la capacidad analítica de los miembros del equipo contribuyen significativamente al cumplimiento de objetivos. Es fundamental manejar conflictos y resistencias al cambio con una comunicación efectiva y el desarrollo de competencias transversales que aseguren un rendimiento orientado a resultados (EIAPP, 2018). Finalmente, la práctica del trabajo en equipo en el contexto peruano se ve reforzada por la coordinación intergubernamental y la implementación de políticas descentralizadas, facilitadas por la colaboración entre el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y las Direcciones Regionales. Estas acciones han mostrado que la mejora en comunicación, capacitación y monitoreo de actividades fomenta un ambiente colaborativo, beneficiando tanto a trabajadores como a las instituciones, y garantizando una prestación de servicios de alta calidad y el logro de los objetivos organizacionales (GPGSC, 2024; Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015)..

En el dinámico entorno organizacional de hoy, la eficacia de los equipos de trabajo es crucial para el éxito de cualquier empresa. En este contexto, contar con instrumentos válidos y confiables para evaluar aspectos clave como la viabilidad de un equipo se vuelve esencial. Particularmente en Perú, donde el panorama laboral está marcado por rápidos cambios económicos y culturales, disponer de escalas que permitan medir eficazmente la adaptabilidad y cohesión de los equipos puede ser determinante para la gestión y desarrollo organizacional. Sin embargo, en Perú, la necesidad de contar con instrumentos adaptados y contextualizados sigue siendo un desafío significativo. La adaptación cultural y lingüística de las escalas asegura no solo su validez sino también su relevancia para los equipos locales. Además, en un entorno donde el tiempo es un recurso limitado y valioso, la disponibilidad de instrumentos cortos y eficientes es especialmente beneficiosa. Estas herramientas permiten realizar evaluaciones rápidas sin sacrificar la precisión y la profundidad necesaria para obtener resultados significativos. Por tanto, adaptar y la validación de una escala de escalas de viabilidad del equipo en trabajadores peruanos.

Metodología

Diseño y Participantes

El diseño de investigación empleado es de tipo instrumental (Ato et al., 2013). Para la recolección de datos, se optó por un muestreo no probabilístico. La determinación del tamaño de la muestra se realizó utilizando una calculadora electrónica (Soper, 2024), que toma en cuenta el número de variables observadas y latentes en el modelo, un tamaño del efecto anticipado de 0.2, una significancia estadística de 0.05 y un poder estadístico de 0.80, resultando en una muestra mínima recomendada de 87 participantes. En el estudio participaron 290 servidores públicos peruanos, con edades comprendidas entre 20 y 63 años ($M= 34.61$; $DE = 9.2$). Respecto a la distribución por género, el 41.4% eran mujeres y el 58.6% hombres. La mayoría eran solteros (74.1%) y el grado académico más común fue la maestría (21.7%), como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Características sociodemográficas

Características		n	%
Sexo	Femenino	120	41,4
	Masculino	170	58,6
Estado civil	Casado	72	24.8
	Soltero	215	74.1
	Viudo	3	1.0
Grado de instrucción	Doctorado	3	1.0
	Maestría	63	21.7
	Técnico	47	16.2
	Universitario	177	61.0

Instrumento

Viabilidad del Equipo: Utilizamos la versión en inglés de la escala de viabilidad del equipo, compuesta por cuatro ítems diseñados para evaluar la capacidad del equipo de adaptarse a cambios, resolver problemas, integrar nuevos miembros y mantener la colaboración a futuro. Los ítems están detallados en el Apéndice. Los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos fueron .82 para el desempeño del equipo, 0.96 para la calidad de la experiencia grupal y 0.84 para la viabilidad del equipo. Cada ítem se asoció a una escala de 5 puntos, que variaba desde "no cierto en absoluto" (1) hasta "totalmente cierto" (5) (Aubé & Rousseau, 2005).

La adaptación al español de esta escala se realizó siguiendo un proceso de adaptación cultural basado en metodologías previamente establecidas (Beaton et al., 2000):

1. Dos traductores nativos de español y bilingües realizaron inicialmente traducciones independientes de la escala del inglés al español.
2. Posteriormente, dos expertos bilingües que no conocían el instrumento original efectuaron una retraducción al inglés.
3. A continuación, dos administradores y dos psicólogos revisaron tanto las versiones traducidas al español como las retraducidas al inglés para formar una versión preliminar de la escala en español.
4. Esta versión preliminar se sometió a prueba con un grupo de 15 trabajadores para evaluar su comprensión y adecuación al contexto cultural y lingüístico español, como se muestra en la Tabla 2.

Procedimiento

Establecimos contacto con los administradores de nueve municipalidades de la provincia de Rioja, Perú. A las participantes se les aseguró que podrían abandonar el estudio en cualquier momento si así lo deseaban. Durante todo el proceso, se siguieron rigurosamente las normas éticas de la Declaración de Helsinki, incluyendo la protección de la privacidad y la confidencialidad de la información personal, así como la minimización de posibles impactos en la salud física, mental y social de las participantes.

Análisis de datos

Se comenzó con un análisis descriptivo de los ítems de la GTL, evaluando aspectos como la media, desviación estándar, asimetría (g_1) y curtosis (g_2). Se estableció que los valores de asimetría y curtosis eran aceptables si se encontraban dentro del intervalo de ± 1.5 (Pérez et al., 2015). Adicionalmente, se aplicó un análisis de correlación ítem-total corregido para identificar y excluir aquellos ítems que presentaran una correlación $r(i-tc) \leq 0.2$ (Kline, 2016).

Posteriormente, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para validar la estructura unifactorial de la escala, empleando el método de estimación MLR recomendado para datos que no se ajustan a una distribución normal (Muthén & Muthén, 2017). Los criterios para evaluar el ajuste del modelo incluyeron el chi-cuadrado (χ^2), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) y el Índice de Tucker-Lewis (TLI) con valores ideales ≥ 0.95 , así como el Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA) y el Índice de Ajuste Estándar de Residuos Cuadrados Medios (SRMR) con valores ≤ 0.08 (Kline, 2016; Schumacker & Lomax, 2016). La fiabilidad de la escala se estimó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, considerándose adecuados valores superiores a 0.70 (McDonald, 1999).

Todos los análisis estadísticos se realizaron mediante RStudio (Allaire, 2018), utilizando la versión 4.1.1 de R (Fundación R para el Cálculo Estadístico, Viena, Austria; <http://www.R-project.org>). El paquete "lavaan" (Rosseel, 2012) se empleó para el análisis factorial confirmatorio y la modelización por ecuaciones estructurales, mientras que el paquete "semTools" (Jorgensen et al., 2022) facilitó el análisis de invarianza de medición.

Resultados

Estadísticos descriptivos

En las estadísticas descriptivas de los ítems, se observa que el ítem 2 tiene la media más alta con un valor de 4.25, lo que indica que los participantes tienden a responder de manera más positiva a este ítem específicamente. Por otro lado, los ítems 1 y 3 comparten la media más baja, ambos con un valor de 4.14, sugiriendo que estos reciben evaluaciones ligeramente menos positivas. La asimetría (g1) de los ítems varía de -1.05 a -0.61, reflejando una distribución sesgada hacia las respuestas más altas de la escala, lo que implica una asimetría negativa. En cuanto a la curtosis (g2), los valores fluctúan entre 0.46 y 2.84, indicando que hay variabilidad en la agudeza de las distribuciones de respuestas, aunque algunos ítems presentan una curtosis fuera del rango ideal de -1.5 a 1.5. Las correlaciones ítem-total (r.cor) se mantienen elevadas, variando de 0.74 a 0.82, todas superando ampliamente el umbral aceptable de 0.30 y demostrando una relación sólida de cada ítem con el constructo global que mide la escala.

Table 2. Estadística descriptiva y confiabilidad

Español	English	M	sd	g1	g2	r.cor
1. Los miembros del equipo se adaptan a los cambios que ocurren en su entorno laboral.	1. Team members adjust to the changes that happen in their work environment.	4.14	0.7	-1.05	2.84	0.76
2. Cuando surge un problema, los miembros de este equipo logran resolverlo.	2. When a problem occurs, the members of this team manage to solve it.	4.25	0.72	-0.97	1.99	0.82
3. Los nuevos miembros se integran fácilmente en este equipo.	3. The new members are easily integrated into this team.	4.14	0.71	-0.61	0.46	0.75
4. Los miembros de este equipo podrían trabajar juntos durante mucho tiempo.	4. The members of this team could work a long time together.	4.18	0.78	-0.98	1.46	0.74

Note. M = Mean, SD = Standard Deviation, g1 = skewness, g2 = kurtosis.

Análisis Factorial Confirmatorio y confiabilidad

El análisis factorial confirmatorio (AFC) se llevó a cabo bajo la hipótesis de un modelo unidimensional de (Aubé & Rousseau, 2005). Este primer modelo mostró un ajuste aceptable según los índices de ajuste: $\chi^2 = 0.080$, $g1 = 1$, $p = 0.780$ CFI = 1.00, TLI = 1.01 RMSEA = 0.00 (90% CI 0.00 - 0.00) SRMR = 0.00. Todas las cargas factoriales (λ) de los ítems superaron el valor de 0.50, indicando una fuerte asociación con la dimensión propuesta. Además, la

confiabilidad medida mediante los índices de Omega y alfa de Cronbach general fueron de 0.87 y 0.90, respectivamente, reflejando una consistencia interna adecuada.

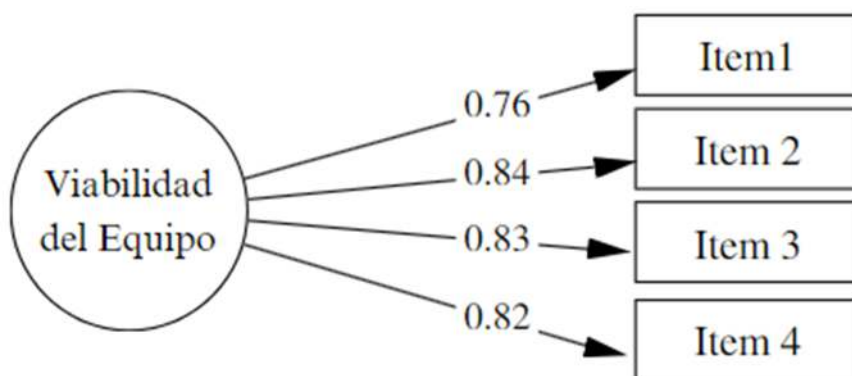


Figura 1. Modelo Factorial

Invarianza factorial

Los resultados del análisis de invarianza de la escala de escalas de viabilidad del equipo en trabajadores peruanos indican un alto grado de consistencia en la medida de las actitudes hacia el liderazgo transformacional, independientemente del sexo de los participantes. El proceso comenzó evaluando la invarianza configuracional, que sirve como modelo de referencia, y mostró un índice CFI de 1, lo que sugiere un ajuste perfecto. Este modelo se utiliza para establecer que la estructura factorial es comparable entre grupos. Posteriormente, se examinó la invarianza métrica, donde las cargas factoriales se mantienen iguales entre los grupos. El ligero cambio en el CFI ($\Delta\text{CFI} = 0.002$) indica que la manera en que los ítems están relacionados con el factor latente es similar entre hombres y mujeres, cumpliendo con el criterio de Chen de un ΔCFI menor a 0.010. Esto implica que la escala mide el liderazgo transformacional con la misma escala métrica en ambos sexos. La invarianza escalar, que incluye la igualdad de interceptos además de las cargas factoriales, mostró un ΔCFI de 0.007, aún dentro del límite aceptable, lo que confirma que los puntajes de los ítems están calibrados de forma equivalente entre sexos, permitiendo comparaciones significativas de las medias latentes entre grupos. Finalmente, la invarianza estricta añadió la igualdad de residuos. El cambio en el CFI ($\Delta\text{CFI} = 0.003$) sigue siendo menor a 0.010, lo que valida que no solo las cargas factoriales y los interceptos son equivalentes, sino también las varianzas y covarianzas de los errores de observación entre hombres y mujeres.

Table 3. Invarianza según sexo

	χ^2	df	p	TLI	RMSEA	SRMR	CFI	ΔCF
Configural	2.186	2	0.335	0.997	0.025	0.008	1	

Metric	5.903	5	0.316	0.995	0.035	0.037	0.998	0.002
Scalar	11.766	8	0.162	0.987	0.057	0.044	0.991	0.007
Strict	30.199	12	0.003	0.958	0.7	0.058	0.988	0.003

Discusión

La viabilidad del equipo se ve afectada por factores como la integración de nuevos miembros y la adaptación a nuevas tecnologías y procesos. Un compromiso fuerte con las metas del equipo facilita la superación de dificultades y la adopción de medidas proactivas, mientras que un bajo compromiso puede comprometer la adaptabilidad y efectividad del equipo. Factores como la cohesión, claridad de roles, comunicación efectiva, y la seguridad psicológica son fundamentales para el rendimiento óptimo del equipo. En el contexto de la globalización y la tecnología, la diversidad y la gestión de equipos virtuales se han vuelto críticos, ofreciendo beneficios en innovación y resolución de problemas, así como desafíos en mantener la cohesión a distancia. Además, la alineación de metas individuales y de equipo es vital para el rendimiento sostenible. El trabajo en equipo en el sector público, particularmente en el contexto peruano, es esencial para mejorar la eficiencia y el rendimiento de los servicios públicos. La colaboración efectiva y la comunicación son clave para superar barreras burocráticas y promover una cultura de innovación y satisfacción laboral. Por lo que el objetivo del presente estudio fue adaptar y validar una escala sobre la viabilidad del equipo en trabajadores peruanos.

El uso del AFC para validar la estructura unidimensional de un conjunto de ítems, como en el estudio actual, se alinea con la metodología propuesta por Aubé y Rousseau (2005). Este enfoque ha sido ampliamente utilizado para confirmar la dimensionalidad de las escalas en diversas áreas de la psicología y las ciencias sociales. Comparativamente, su estudio reporta índices de ajuste superiores los típicamente observados en la literatura, donde valores de CFI y TLI cercanos a 1, y valores de RMSEA y SRMR cercanos a 0, indican un excelente ajuste del modelo (Hu & Bentler, 1999). La elevada consistencia interna, reflejada por los índices de Omega (0.87) y alfa de Cronbach (0.90), también es consistente con lo reportado en estudios previos, donde valores superiores a 0.80 son considerados adecuados (Nunnally & Bernstein, 2010). En este sentido, el ajuste del modelo unidimensional en su estudio implica que la variabilidad en las respuestas de los ítems puede ser atribuida satisfactoriamente a una única dimensión subyacente. Este resultado es significativo ya que sugiere una fuerte correlación entre los ítems y la dimensión propuesta. Las cargas factoriales mayores a 0.50 en todos los ítems reafirman esta asociación, proporcionando evidencia robusta de la validez de constructo de la escala utilizada. La alta confiabilidad de los índices de Omega y alfa de Cronbach sugiere que la escala es coherente internamente y que los ítems son consistentes entre sí en la medición del constructo.

Los resultados obtenidos en este estudio sobre invarianza factorial muestran un Índice de Ajuste Comparativo (CFI) que decrece desde la configuración configural hasta la estricta, lo cual es consistente con lo esperado en la literatura de invarianza de medidas. En estudios de invarianza, es común observar un decremento en el CFI cuando se pasa de modelos menos restrictivos a modelos más restrictivos (Cheung & Rensvold, 2002). Por ejemplo, nuestro estudio mostró un

CFI de 1 para la configuración configural, indicando un ajuste perfecto, mientras que el modelo métrico, escalar y estricto mostraron decrecimientos leves pero progresivos (CFI de 0.998, 0.991, y 0.988 respectivamente), reflejando el incremento en la restricción de los parámetros entre grupos. Estos hallazgos son similares a los reportados por Brown (2015), quien encontró que la introducción de restricciones adicionales a menudo resulta en una disminución del ajuste del modelo. Un aspecto notable de esta investigación es la pequeña magnitud de cambio en el CFI (Δ CFI) al introducir diferentes niveles de restricción, lo que sugiere que las medidas utilizadas poseen una buena invarianza factorial a través de los diferentes niveles. Esto contrasta con algunos estudios donde las variaciones son más marcadas y pueden sugerir problemas de invarianza entre grupos (Vandenberg & Lance, 2000). Al analizar los cambios en los valores de CFI y los cambios incrementales (Δ CFI) entre los diferentes modelos de invarianza (configural, métrico, escalar y estricto), es evidente que el modelo retiene una alta consistencia a través de restricciones incrementadas. Esto indica un alto nivel de equivalencia de las medidas a través de diferentes grupos, lo cual es crucial para investigaciones que pretenden generalizar hallazgos a través de poblaciones diversas. El modelo métrico (CFI=0.998) con un cambio de Δ CFI de 0.002 sugiere que la equivalencia de la escala de la medida se mantiene casi perfectamente. El modelo escalar muestra un cambio mayor (Δ CFI de 0.007), sugiriendo que las interceptaciones de los ítems pueden variar entre grupos, aunque no de manera sustancial. Finalmente, el modelo estricto (Δ CFI de 0.003) sugiere que la varianza de los errores también es comparable entre grupos, apuntando a una fuerte invarianza factorial.

Implicancias

Los resultados subrayan la importancia de factores como la cohesión, claridad de roles, comunicación efectiva y seguridad psicológica en la viabilidad del equipo. Para los líderes y gerentes, esto implica una atención consciente a la estructuración de los equipos, asegurando que estos elementos sean fomentados. La implementación de programas de formación que mejoren las habilidades de comunicación y resolución de conflictos entre los miembros del equipo puede ser especialmente valiosa. Además, la escala adaptada proporciona a los gerentes una herramienta para evaluar periódicamente la salud del equipo y realizar ajustes proactivos para mantener la eficacia del equipo a lo largo del tiempo. En el ámbito de la política pública y organizacional, estos hallazgos enfatizan la necesidad de políticas que promuevan la diversidad y la inclusión dentro de los equipos. Esto no solo mejora la adaptabilidad y la innovación, sino que también refuerza la cohesión y la capacidad de resolución de problemas del equipo. Además, las organizaciones deben considerar políticas que faciliten la gestión eficaz de equipos virtuales, que se están volviendo cada vez más comunes en el contexto globalizado actual. Este estudio contribuye a la literatura sobre viabilidad del equipo al proporcionar evidencia empírica de la estructura factorial y la confiabilidad de la escala en un nuevo contexto cultural y lingüístico. Establece un precedente para futuras investigaciones sobre la adaptación cultural de instrumentos psicométricos y su relevancia en diferentes entornos organizacionales. Además, sugiere una relación entre la adaptabilidad del equipo y su rendimiento a largo plazo, lo que podría explorarse más en estudios futuros. Se recomienda que las organizaciones implementen evaluaciones regulares de la viabilidad del equipo utilizando la escala validada para identificar áreas de mejora y fortalezas existentes. Tales evaluaciones deberían integrarse en los procesos de revisión de rendimiento y desarrollo organizacional.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones de este estudio es su diseño transversal, que impide la inferencia de relaciones causales entre las variables estudiadas. La naturaleza transversal solo permite capturar una instantánea en el tiempo, lo que podría limitar la comprensión de cómo las percepciones sobre la viabilidad del equipo pueden cambiar o ser influenciadas por variables temporales o situacionales. Estudios longitudinales futuros podrían proporcionar una comprensión más profunda de estas dinámicas a lo largo del tiempo. Otra limitación significativa radica en el uso exclusivo de autoinformes para recoger los datos, lo que puede estar sujeto a sesgos como la deseabilidad social o el sesgo de confirmación. Esto podría influir en la autenticidad de las respuestas proporcionadas por los participantes. Para mitigar estos efectos, futuros estudios podrían incorporar una combinación de métodos de recolección de datos, como evaluaciones por pares, observaciones directas, o incluso el uso de diarios de equipo, para proporcionar una evaluación más equilibrada y multimodal de la viabilidad del equipo. Por último, aunque se ha realizado un esfuerzo considerable para adaptar y validar la escala al contexto peruano, la adaptación cultural podría necesitar una exploración más profunda. Es posible que ciertos matices culturales específicos no se hayan capturado completamente en la adaptación de la escala. Investigaciones futuras podrían explorar más a fondo la adaptación cultural de la escala, involucrando a un grupo más amplio y diverso de expertos y participantes para refinar la escala y asegurar su relevancia y sensibilidad cultural completa.

Conclusión

La investigación sobre la adaptación y validación de la escala de viabilidad del equipo en trabajadores peruanos contribuye significativamente al campo de la gestión de recursos humanos, especialmente en contextos caracterizados por rápidas transformaciones económicas y culturales. El estudio resalta la importancia de herramientas específicas y contextualizadas que permitan evaluar la capacidad de los equipos para adaptarse y colaborar efectivamente, abordando así la necesidad crítica de medir constructos relevantes en un entorno local. El hallazgo principal del estudio, que demuestra la fiabilidad y validez de la escala de viabilidad del equipo en el contexto peruano, indica que esta herramienta es eficaz para captar la esencia de cómo los equipos se adaptan y mantienen su colaboración en un ambiente dinámico. Esto es crucial, pues una comprensión profunda de estos aspectos puede facilitar el desarrollo de intervenciones dirigidas a mejorar la cohesión y la eficacia del equipo, aspectos fundamentales para el éxito organizacional.

Referencias

- Allaire, J. J. (2018). *RStudio: Integrated development environment for R* (pp. 165–17). RStudio, Inc. <http://www.rstudio.com/>
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. In *Public Administration Review* (Vol. 70, Issue 3). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics*, 9(3).

<https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>

- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, *25*(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, *17*(3). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2). <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ehud M., G., Awino, Z. ., Vincent, M., & Iraki, X. . (2019). Top Management Team Diversity and Organizational Performance: The Mediating Effect of Strategic Change. *European Scientific Journal ESJ*, *15*(13). <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n13p426>
- EIAPP. (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas.
- Gladwin, T. N., & Hofstede, G. (1981). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. *The Academy of Management Review*, *6*(4). <https://doi.org/10.2307/257651>
- GPGSC. (2024). *INFORME TÉCNICO N° -2024-SERVIR-GPGSC*.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5). <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.819>
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4). <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1–55.
- Jamil, N., Hamzah, M. I. M., & Hamid, A. H. A. (2023). Sustaining learning organization in the next normal of educational management: Evidence from Malaysia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *12*(4). <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.25920>
- Jorgensen, T. D., Pornprasertmanit, S., Schoemann, A. M., & Rosseel, Y. (2022). semTools: Useful tools for structural equation modeling. In *The Comprehensive R Archive Network* (R package version 0.5-6). <https://cran.r-project.org/package=semTools>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, *42*(1). <https://doi.org/10.2307/256874>

- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Cuarta Ed.). Guilford Press.
- Knight, D., Plumb, T., & Gorey, C. (2018). A STARR is Born! A shining example of Integrated Care. *International Journal of Integrated Care*, 18(s1). <https://doi.org/10.5334/ijic.s1114>
- Kosmin Langford, L. (2003). Leading teams: setting the stage for great performances [Book Review]. *IEEE Engineering Management Review*, 31(1). <https://doi.org/10.1109/emr.2003.1201449>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In *Handbook of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1214>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6). <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- McDonald, R. P. (1999). *Test Theory: A United Treatment*. Lawrence Erlbaum.
- Mckenzie, R. S., Wegelin, W., Mohajaneand, P., & Shabalala, S. (2007). Hidden benefits of public private partnerships: the case of water pressure management in Sebokeng. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 3(2). <https://doi.org/10.4102/td.v3i2.324>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). *DETERMINACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA CONTINUA PARA EL SERVICIO DE “PROMOCIÓN DEL EMPLEO E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.”*
- Moore, L. (2008). Language Socialization and Second/Foreign Language and Multilingual Education in Non-Western Settings. In *Encyclopedia of Language and Education*. https://doi.org/10.1007/978-0-387-30424-3_205
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (2010). *Psychometric Theory* (3rd ed). McGraw-Hill Education.
- Pérez, E., Medrano, L., Mattus, J., & Ayllón, S. (2015). *Adaptación de escalas de autoeficacia para escritura y Lengua*. February.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3). <https://doi.org/10.2307/976618>

- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2). <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48, 1–36. <https://doi.org/10.18637/JSS.V048.I02>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? In *Small Group Research* (Vol. 36, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). New York: John Wiley & Sons.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4th ed.). Taylor & Francis.
- SERVIR. (2021). *Actas del I Congreso Internacional: Retos del empleo público y el servicio civil en el Perú*.
- Soper, D. (2024). *A-priori Sample Size Calculator for structural equation models*. Software.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. In *Group Dynamics* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.44>
- Tosi, H. L., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, 16(2). <https://doi.org/10.2307/258875>
- Weir, K. (2013). More than job satisfaction. In *American Psychological Association: Vol. Vol 44, N.*
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). *Team leadership. The leadership quarterly*.

Artículo 3

Liderazgo transformacional y viabilidad del equipo como predictores del desempeño del equipo en servidores públicos peruanos

Transformational Leadership and Team Viability as Predictors of Team Performance in Peruvian Public Servants

Resumen

Background: El liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo son factores críticos que influyen en el desempeño de los trabajadores. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo cambios positivos y un alto nivel de compromiso. La viabilidad del equipo se refiere a la capacidad del equipo para seguir funcionando de manera efectiva a lo largo del tiempo, manteniendo la cohesión y adaptabilidad.

Objetivo: Este estudio busca examinar la influencia del liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo en el desempeño de los equipos de servidores públicos en Perú.

Métodos: Se llevó a cabo un estudio transversal con una muestra de 290 servidores públicos peruanos, con edades comprendidas entre 20 y 63 años ($M = 34.61$, $DS = 9.2$). Se utilizaron cuestionarios validados para medir el liderazgo transformacional, la viabilidad del equipo y el desempeño del equipo.

Resultados: Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional ($\beta = 0.46$, $p < 0.001$) y la viabilidad del equipo ($\beta = 0.83$, $p < 0.001$) tienen una influencia significativa en el desempeño del equipo. El liderazgo transformacional también presentó una correlación positiva significativa con la viabilidad del equipo (0.54 , $p < .01$). Los índices de ajuste del modelo fueron adecuados ($CFI = 0.94$; $TLI = 0.92$; $RMSEA = 0.08$; $SRMR = 0.04$), indicando un buen ajuste del modelo teórico.

Conclusiones: El liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo son predictores significativos del desempeño del equipo en servidores públicos peruanos. Los líderes transformacionales, a través de su carisma, visión y estímulo intelectual, no solo mejoran directamente el rendimiento del equipo, sino que también fomentan un ambiente de trabajo cohesivo y positivo, incrementando así la viabilidad del equipo. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar capacidades de liderazgo transformacional y promover la cohesión del equipo para mejorar el desempeño en el sector público.

Abstract

Background

Transformational leadership and team viability are critical factors influencing workers' performance. Transformational leadership is characterized by leaders' ability to inspire and motivate their followers, promoting positive changes and a high level of commitment. Team viability refers to a team's ability to function effectively over time while maintaining cohesion and adaptability.

Objective

This study aims to examine the influence of transformational leadership and team viability on team performance among Peruvian public servants.

Methods

A cross-sectional study was conducted with a sample of 290 Peruvian public servants aged 20 to 63 years ($M = 34.61$, $SD = 9.2$). Validated questionnaires were used to measure transformational leadership, team viability, and team performance.

Results

The results showed that transformational leadership ($\beta = 0.46$, $p < 0.001$) and team viability ($\beta = 0.83$, $p < 0.001$) significantly influence team performance. Transformational leadership also had a significant positive correlation with team viability (0.54 , $p < .01$). The model fit indices were adequate ($CFI = 0.94$; $TLI = 0.92$; $RMSEA = 0.08$; $SRMR = 0.04$), indicating a good fit of the theoretical model.

Conclusions

Transformational leadership and team viability are significant predictors of team performance in Peruvian public servants. Transformational leaders, through their charisma, vision, and intellectual stimulation, not only directly improve team performance but also foster a cohesive and positive work environment, thereby increasing team viability. These findings underscore the importance of developing transformational leadership skills and promoting team cohesion to enhance performance in the public sector.

Keywords: Transformational leadership, team viability, team performance, public servants, Peru

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Viabilidad del equipo, Desempeño del equipo, Servidores públicos, Perú

Introducción

El liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo se han identificado como factores cruciales que influyen significativamente en el desempeño de los trabajadores. El liderazgo transformacional se centra en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores, fomentando un cambio positivo y un alto nivel de compromiso (Miller, 1996). Los líderes transformacionales, a través de su carisma, visión, estímulo intelectual y consideración individualizada, logran un desempeño superior de sus equipos. Este estilo de liderazgo ha demostrado estar positivamente asociado con diversas dimensiones de la efectividad del equipo, incluyendo el desempeño, la calidad de la experiencia del equipo y la viabilidad del equipo (Tran & Vu, 2021). Además, el liderazgo transformacional mejora la gestión de proyectos y el rendimiento del equipo mediante el empoderamiento y la estimulación de los empleados (Al Maalouf & Achi, 2023). La viabilidad del equipo, por su parte, se refiere a la capacidad de un equipo para seguir trabajando de manera efectiva y mantenerse cohesionado a lo largo del tiempo. Esta característica es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier equipo, ya que una alta viabilidad indica una buena salud del equipo y una capacidad para superar desafíos y adaptarse a cambios (Bell & Kozlowski, 2002). Investigaciones han mostrado que los equipos con alta viabilidad tienden a tener un mejor desempeño general, debido a su capacidad para mantener una alta moral y cohesión, lo cual se traduce en una mayor eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas (Geibel et al., 2022). La intersección entre liderazgo transformacional y viabilidad del equipo ofrece una perspectiva poderosa para entender cómo se puede mejorar el desempeño del equipo. Los líderes transformacionales no solo impulsan directamente el desempeño a través de su influencia motivacional, sino que también contribuyen a la viabilidad del equipo al fomentar un ambiente de trabajo positivo y cohesivo. Esto crea un ciclo virtuoso donde la motivación y la cohesión del equipo se refuerzan mutuamente, llevando a un desempeño superior (Li et al., 2024).

Un estudio específico sobre la relación entre liderazgo transformacional y viabilidad del equipo en contextos de trabajo virtual encontró que, aunque el liderazgo transformacional mejora significativamente el desempeño del equipo, el compartir conocimientos dentro del equipo también juega un papel crucial en esta dinámica (Demir & Hadžiahmetović, 2024). El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en la literatura de gestión y liderazgo, siendo definido como un estilo de liderazgo que inspira y motiva a los seguidores a alcanzar niveles extraordinarios de desempeño y a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo (Miller, 1996). Este estilo de liderazgo es particularmente efectivo en contextos donde el cambio y la adaptación son cruciales, ya que empodera a los empleados y mejora su compromiso organizacional (Judge & Piccol, 2004). La viabilidad del equipo, definida como la capacidad del equipo para sostenerse y trabajar eficazmente a lo largo del tiempo, es también un factor determinante del desempeño del equipo (Hackman, 1987). Implica cohesión, confianza entre los miembros y la capacidad para resolver conflictos de manera constructiva (Kozlowski & Bell, 2003). Los equipos viables no solo alcanzan sus objetivos, sino que también mantienen una alta moral y una dinámica de trabajo positiva, facilitando así un rendimiento sostenido y exitoso.

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en el ámbito organizacional debido a su impacto positivo en diversos aspectos del desempeño y la satisfacción laboral. Este estilo de liderazgo, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados para alcanzar un rendimiento superior, ha mostrado ser particularmente eficaz en fomentar la innovación y el compromiso dentro de las organizaciones (Judge & Piccol, 2004; Miller, 1996). Este tipo de liderazgo se caracteriza por cuatro componentes fundamentales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Además del liderazgo transformacional, la viabilidad del equipo, definida como la capacidad de un equipo para continuar funcionando efectivamente a lo largo del tiempo, es otro factor crítico que influye en el desempeño del equipo. La viabilidad del equipo incluye aspectos como la cohesión, la confianza mutua y la capacidad de resolver conflictos de manera constructiva, lo cual contribuye a la sostenibilidad y efectividad del equipo (Hackman, 1987; Tannenbaum et al., 1992). Un equipo viable es aquel que no solo cumple con sus objetivos inmediatos, sino que también desarrolla la capacidad para enfrentar desafíos futuros y adaptarse a cambios en el entorno (Edmondson, 1999). En el contexto de los servidores públicos, el desempeño del equipo es crucial para el logro de los objetivos organizacionales y la entrega eficiente de servicios a la ciudadanía. Estudios previos han demostrado que el liderazgo transformacional en el sector público puede mejorar significativamente la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la efectividad del equipo (Wright & Pandey, 2010). Los servidores públicos operan en un entorno donde las políticas y procedimientos están estrictamente regulados, y donde la motivación y el compromiso de los empleados pueden ser factores determinantes para la eficacia y eficiencia del servicio público. En este contexto, el liderazgo transformacional puede no solo mejorar el desempeño individual, sino también la cohesión y la viabilidad del equipo, aspectos esenciales para la consecución de objetivos institucionales (Trottier et al., 2008). La viabilidad del equipo incluye elementos como la cohesión, la comunicación efectiva y la satisfacción de los miembros del equipo, todos los cuales contribuyen a la resiliencia y adaptabilidad del equipo ante desafíos internos y externos (Sundstrom et al., 1990).

A pesar de la abundante literatura sobre liderazgo transformacional y viabilidad del equipo, existe una brecha significativa en la investigación que aborda estos factores en el contexto de los servidores públicos en Perú. La mayoría de los estudios se han centrado en contextos organizacionales de países desarrollados, dejando una falta de evidencia empírica sobre cómo estos conceptos se manifiestan y afectan el desempeño en entornos peruanos. Dado que los servidores públicos en Perú enfrentan desafíos únicos, como recursos limitados, burocracia

extensa y contextos socioculturales específicos, es crucial explorar cómo el liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo influyen en su desempeño. Esta investigación no solo contribuiría a la literatura global al proporcionar datos de un contexto subrepresentado, sino que también ofrecería insights valiosos para mejorar la efectividad de las organizaciones públicas en Perú, promoviendo un liderazgo más adaptado y estrategias de cohesión de equipo más efectivas.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, se plantean las siguientes hipótesis (Figura 1):

H1. Existe influencia significativa del liderazgo transformacional y desempeño del equipo en servidores públicos peruanos

H2. Existe influencia significativa de la viabilidad del equipo y desempeño del equipo en servidores públicos peruanos

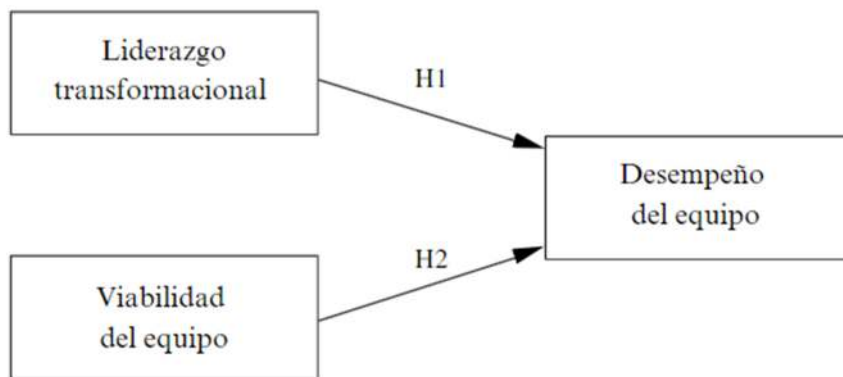


Figura 1. Modelo teórico.

Métodos

Diseño y Participantes

Se diseñó un estudio transversal y explicativo que incluyó variables latentes, las cuales fueron representadas mediante un sistema de ecuaciones estructurales (Ato et al., 2013). El tamaño de la muestra se determinó utilizando la calculadora electrónica (Soper, 2024), que considera el número de variables observadas y latentes en el modelo, el tamaño del efecto anticipado ($\lambda = 0.2$), el nivel de significancia estadística deseado ($\alpha = 0.05$) y el poder estadístico requerido ($1 - \beta = 0.80$). Se recomendó una muestra mínima de 87 participantes. Finalmente, participaron en el estudio un total de 290 servidores públicos peruanos, con edades entre 20 y 63 años ($M = 34.61$, $DS = 9.2$). En cuanto al género, el 41.4% eran mujeres y el 58.6% eran hombres. La mayoría de los participantes eran solteros (74.1%) y tenían un grado de instrucción de maestría (21.7%) (ver Tabla 1).

Tabla 1. Características sociodemográficas

Características	n	%	
Sexo	Femenino	120	41,4
	Masculino	170	58,6

Estado civil	Casado	72	24.8
	Soltero	215	74.1
	Viudo	3	1.0
Grado de instrucción	Doctorado	3	1.0
	Maestría	63	21.7
	Técnico	47	16.2
	Universitario	177	61.0

Procedimiento

Se estableció contacto con los administradores de nueve municipalidades de la provincia de Rioja en Perú. A las participantes se les garantizó la posibilidad de abandonar el estudio en cualquier momento si así lo deseaban. En todo momento, el estudio se llevó a cabo siguiendo las normas éticas establecidas en la Declaración de Helsinki, las cuales incluyen la protección de la privacidad y la confidencialidad de la información personal, así como la minimización de cualquier impacto en la salud física, mental y social de las participantes.

Instrumentos

Liderazgo Transformacional: Se usó la versión en español de la Escala de Liderazgo Transformacional Global (GTL) desarrollada por Carless et al.,(2000) que evalúa el constructo de liderazgo transformacional. La escala consta de 7 ítems que miden una única dimensión de liderazgo transformacional. Fue validada mediante un análisis factorial confirmatorio en una muestra de 290 servidores públicos peruanos, obteniendo índices de bondad de ajuste aceptables ($\chi^2 = 39.130$, CFI = 0.97, TLI = 0.95, RMSEA = 0.08, SRMR = 0.03). La confiabilidad de la escala es alta, con un alfa de Cronbach de 0.94, indicando una consistencia interna robusta. La GTL utiliza una escala de medición tipo Likert de 5 puntos, que varía desde "raramente o nunca" hasta "muy frecuentemente o siempre".

Viabilidad del Equipo: Se usó la versión en español de la Escala de Viabilidad del Equipo de la versión en inglés (Aubé & Rousseau, 2005). La escala evalúa la capacidad de los equipos para adaptarse a cambios, resolver problemas, integrar nuevos miembros y mantener una colaboración efectiva a largo plazo. La escala consta de 4 ítems distribuidos en una única dimensión. Fue validada en un muestreo de 290 servidores públicos peruanos y mostró excelentes índices de ajuste: CFI y TLI > 0.99, RMSEA y SRMR < 0.01. La consistencia interna es alta, con un Alfa de Cronbach de 0.90 para la escala general, y valores de 0.82, 0.96 y 0.84 para las subdimensiones de desempeño del equipo, calidad de la experiencia grupal y viabilidad del equipo, respectivamente. Los ítems se miden en una escala tipo Likert de 5 puntos, desde "no cierto en absoluto" (1) hasta "totalmente cierto" (5)(Artículo 2 borrador).

Desempeño del equipo. El desempeño del equipo se evaluó mediante tres ítems que se centraron en el logro de metas del equipo, la calidad del trabajo y la productividad. Cada ítem se asoció a una escala de 5 puntos, que variaba desde "no cierto en absoluto" (1) hasta "totalmente cierto" (5) (Aubé & Rousseau, 2005). La adaptación al español de esta escala se realizó siguiendo un proceso

de adaptación cultural basado en metodologías previamente establecidas (Beaton et al., 2000), que incluyó traducciones independientes al español por dos traductores nativos y bilingües, una retraducción al inglés por dos expertos bilingües no familiarizados con el instrumento original, y una revisión de las versiones traducidas por dos administradores y dos psicólogos para formar una versión preliminar. Esta versión se probó con un grupo de 15 trabajadores para evaluar su comprensión y adecuación al contexto cultural y lingüístico español. Los ítems específicos fueron: "Los miembros de este equipo alcanzan sus objetivos de desempeño asignados", "Los miembros de este equipo producen trabajo de calidad" y "Este equipo es productivo". El estudio obtuvo un ajuste del modelo con $\chi^2 = 0.000$, $gl = 0$, $p = NA$, $CFI = 1.00$, $TLI = 1.00$, $RMSEA = NA$ (90% CI NA - NA), $SRMR = 0.00$, y una adecuada confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0.86.

Análisis estadístico

El estudio empleó el enfoque de modelado de ecuaciones estructurales utilizando el estimador de máxima verosimilitud robusto (MLR), seleccionado por su idoneidad para manejar variables numéricas y su robustez frente a desviaciones de la normalidad (Muthen & Muthen, 2017). Para evaluar la calidad del ajuste del modelo, se aplicaron tres criterios estándar: el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), el Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA) y la Raíz Media Cuadrada del Error de Aproximación Estandarizado (SRMR). Los umbrales de aceptación fueron CFI y TLI mayores a .90 (Bentler, 1990), RMSEA menor a .080 (MacCallum et al., 1996) y SRMR menor a .080 (Browne & Cudeck, 1992).

El análisis se realizó utilizando el software estadístico R, versión 4.1.2, y la librería "lavaan" versión 0.6-10 para el modelado de ecuaciones estructurales (Rosseel, 2012).

Resultados

Análisis preliminar

Los resultados presentados en la tabla muestran las medias (M), desviaciones estándar (SD) y coeficientes de fiabilidad (α) de las variables estudiadas. Los alfas de Cronbach para el desempeño del equipo, liderazgo transformacional y viabilidad del equipo oscilan entre 0.86 y 0.94, lo que indica una buena fiabilidad interna de las escalas utilizadas. En cuanto a las correlaciones, el desempeño del equipo muestra una correlación positiva significativa con el liderazgo transformacional (0.41, $p < .01$) y con la viabilidad del equipo (0.72, $p < .01$), sugiriendo que mayores niveles de desempeño del equipo están asociados con mayores niveles de liderazgo transformacional y viabilidad del equipo. Además, el liderazgo transformacional también presenta una correlación positiva significativa con la viabilidad del equipo (0.54, $p < .01$), indicando que un mayor liderazgo transformacional se asocia con una mayor viabilidad del equipo.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos, consistencias internas y correlaciones para las variables de estudio

Variable	M	SD	α	A	1	2	3
1. Desempeño del Equipo	12.75	1.83	0.94	-1.03			
2. Liderazgo transformacional	29.08	5.66	0.86	-1.02	0.41**		
3. Viabilidad del Equipo	16.71	2.54	0.9	-0.98	0.72**	0.54**	

Nota: ** indicates $p < .01$, α = Alfa de Cronbach, A= Asimetria

Análisis del modelo teórico

El análisis del modelo teórico mostró un ajuste óptimo con los siguientes indicadores: $\chi^2 = 198.410$, $gl = 73$, $p = 0.000$; CFI = 0.94; TLI = 0.92; RMSEA = 0.08 (IC 90%: 0.07 - 0.09); SRMR = 0.04. En relación con las hipótesis, la H1 reveló una influencia significativa del liderazgo transformacional en el desempeño del equipo ($\beta = 0.46$, $p < 0.001$). La H2 demostró una influencia significativa de la viabilidad del equipo en el desempeño del equipo ($\beta = 0.83$, $p < 0.001$), lo que sugiere que tanto el liderazgo transformacional como la viabilidad del equipo son factores cruciales en el desempeño de los servidores públicos peruanos.

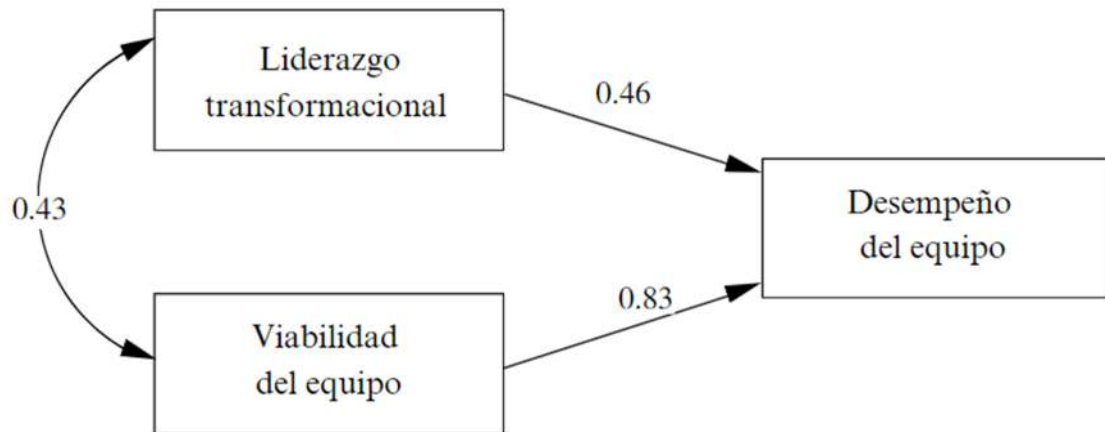


Figura 2. Resultados del modelo estructural explicativo.

Discusión

El liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo son factores cruciales que influyen en el desempeño de los trabajadores. El liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los seguidores, está asociado positivamente con la efectividad y desempeño del equipo, así como con la viabilidad del equipo. Esta viabilidad se refiere a la capacidad del equipo para trabajar efectivamente y mantenerse cohesionado a lo largo del tiempo, crucial para el éxito a largo plazo. Asimismo, el liderazgo transformacional fomenta un ambiente de trabajo positivo, empoderando a los empleados y mejorando su compromiso. Además, la viabilidad del equipo, que implica cohesión y capacidad para resolver conflictos, es un determinante importante del desempeño sostenido del equipo. En el contexto de los servidores públicos, estos factores son esenciales para lograr los objetivos organizacionales y la eficiencia del servicio.

El presente estudio confirma la hipótesis H1, que postula la existencia de una influencia significativa del liderazgo transformacional en el desempeño del equipo entre los servidores públicos peruanos. Este hallazgo se alinea con estudios previos que destacan la importancia del liderazgo transformacional en la mejora del rendimiento de los equipos en diversos contextos organizacionales (Judge & Piccol, 2004; Miller, 1996). Además, se ha demostrado que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento de las organizaciones de servicio público, subrayando su relevancia para mejorar el comportamiento innovador y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo (Yusuf et al., 2023). En el contexto latinoamericano, se han encontrado resultados similares, resaltando la

universalidad del impacto positivo del liderazgo transformacional en el desempeño del equipo (García-Morales et al., 2012). Investigaciones en otros contextos públicos, como en el sector público de Minas Gerais, Brasil, señalan que, aunque en ese estudio particular el liderazgo transaccional mostró una mayor asociación con el rendimiento del equipo, la literatura generalmente apoya la efectividad del liderazgo transformacional para mejorar el compromiso y la motivación del equipo (Dias & Borges, 2015). El liderazgo transformacional influye en el desempeño del equipo a través de varios mecanismos clave. Este estilo de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los empleados mediante la creación de una visión compartida y el establecimiento de altos estándares de rendimiento. Las competencias de construcción de equipos y la eficacia personal están significativamente mediadas por el liderazgo transformacional, sugiriendo que los líderes que adoptan este estilo pueden fomentar un entorno de trabajo más cohesivo y eficaz (Misra & Srivastava, 2018). Además, el liderazgo transformacional promueve la confianza y la claridad de roles dentro del equipo, lo cual es esencial para el desempeño y la compartición de conocimientos, especialmente en equipos virtuales. Se ha encontrado que la confianza en el líder y la claridad de roles median positivamente la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento del equipo, así como la compartición de conocimientos (Jury et al., 2005). A través del coaching y la mentoría, los líderes transformacionales fomentan el desarrollo personal y profesional de sus subordinados (Kirkpatrick & Locke, 1996).

La hipótesis 2, que establece una influencia significativa de la viabilidad del equipo y el desempeño del equipo en los servidores públicos peruanos, ha sido confirmada. Este hallazgo se alinea con estudios previos que han examinado la dinámica de equipos y su impacto en el rendimiento organizacional (Cao et al., 2021; Liu et al., 2022). La claridad de objetivos y la autogestión han demostrado tener un efecto positivo en el desempeño de los equipos en el sector público neerlandés, subrayando la importancia de establecer metas claras y permitir la autogestión para mejorar el rendimiento del equipo (van der Hoek et al., 2018). Además, la capacidad de aprendizaje organizacional y el liderazgo inspirador afectan positivamente la ambidestreza individual, lo que a su vez mejora el desempeño del equipo en organizaciones del sector público. Un estudio realizado en el Ministerio de Agraria y Planificación Espacial de Indonesia respalda la idea de que la viabilidad y el liderazgo dentro de los equipos son críticos para el desempeño efectivo en el sector público (Ayuri & Nasution, 2022). Para entender por qué la viabilidad del equipo y el desempeño del equipo tienen una influencia significativa en los servidores públicos peruanos, es esencial considerar los mecanismos subyacentes. La viabilidad del equipo se refiere a la capacidad del equipo para trabajar juntos de manera efectiva, incluyendo aspectos como la cohesión del equipo, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo. La investigación sugiere que los equipos que son viables tienen mayores probabilidades de enfrentar desafíos y adaptarse a cambios, lo que conduce a un mejor desempeño (Yusuf et al., 2023). El desempeño del equipo en el sector público también puede estar influenciado por estilos de liderazgo específicos. Por ejemplo, el estilo de liderazgo transaccional, que se centra en la negociación y la recompensa basada en el rendimiento, está asociado con un mejor desempeño del equipo, promoviendo la claridad en las expectativas y la responsabilidad (Dias & Borges, 2015). La motivación del equipo es otro aspecto crucial. Aunque las prácticas de gestión de proyectos son importantes, la motivación del equipo tiene un impacto significativo en el desempeño del proyecto, sugiriendo que mantener un equipo motivado y comprometido es esencial para lograr altos niveles de desempeño en el sector público (Gunasekare & Pramudika, 2023). Además, la estructura de poder dentro del equipo también juega un rol crucial. Una estructura de poder plana, donde no hay grandes disparidades de poder entre los miembros del equipo, está asociada con un mayor impacto del equipo. Esto es relevante en el contexto de servidores públicos, donde una estructura jerárquica menos pronunciada podría fomentar una mayor colaboración y un mejor rendimiento

(Xu et al., 2022). La investigación en el ámbito de los servidores públicos ha subrayado la importancia de equipos bien organizados y con roles claramente definidos. Por ejemplo, se destaca que en equipos mixtos de humanos y sistemas de inteligencia artificial, el rendimiento puede aumentar significativamente cuando se integran de manera efectiva, sugiriendo que la tecnología también puede jugar un rol en la mejora de la viabilidad y el desempeño del equipo (McNeese et al., 2021). Finalmente, es importante considerar las dinámicas específicas del sector público peruano. Estudios regionales han señalado que factores como la burocracia y la estructura organizacional pueden influir en la efectividad de los equipos (Cheng et al., 2019).

Implicancias

Los hallazgos de este estudio subrayan la importancia del liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo en el desempeño de los servidores públicos peruanos. En términos prácticos, esto implica que las organizaciones públicas deben invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo transformacional entre sus líderes. Esto puede lograrse a través de programas de formación y desarrollo de liderazgo que enfoquen en mejorar la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y empoderar a sus equipos. La implementación de estos programas no solo debería mejorar el desempeño del equipo, sino también aumentar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Además, la viabilidad del equipo se destaca como un factor crucial. Las organizaciones deben fomentar un ambiente de trabajo cohesivo y de apoyo donde los miembros del equipo puedan confiar entre sí y resolver conflictos de manera constructiva. Esto podría incluir la promoción de actividades de construcción de equipos, así como la creación de políticas que apoyen la salud mental y el bienestar de los empleados. Al asegurar que los equipos sean viables y capaces de trabajar de manera efectiva a lo largo del tiempo, las organizaciones públicas pueden mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que prestan a la ciudadanía.

Desde una perspectiva política, los resultados de este estudio sugieren que los formuladores de políticas deben considerar la inclusión de estrategias de liderazgo transformacional y de viabilidad del equipo en los planes de desarrollo organizacional del sector público. Políticas que promuevan la formación en liderazgo, el desarrollo de equipos cohesivos y el bienestar de los empleados pueden tener un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones públicas. Además, es crucial que las políticas se diseñen para ser flexibles y adaptables a los contextos específicos de las organizaciones públicas en Perú. Dado que los servidores públicos enfrentan desafíos únicos, como recursos limitados y burocracia extensa, las políticas deben ser adaptadas para abordar estos desafíos específicos. Esto podría incluir la asignación de recursos adecuados para programas de desarrollo de liderazgo y bienestar del equipo, así como la implementación de sistemas de apoyo que faciliten la cohesión y la colaboración dentro de los equipos.

Teóricamente, este estudio contribuye a la literatura existente sobre liderazgo y viabilidad del equipo al proporcionar evidencia empírica de su importancia en el contexto de los servidores públicos peruanos. Los resultados refuerzan la noción de que el liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo son factores interrelacionados que influyen significativamente en el desempeño del equipo. Esta interrelación sugiere que futuros estudios podrían beneficiarse de un enfoque integrador que explore cómo estos factores se combinan para influir en diversos aspectos del desempeño organizacional. Además, los hallazgos de este estudio abren nuevas líneas de investigación sobre cómo las diferencias culturales y contextuales pueden influir en la efectividad del liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo. Investigaciones futuras podrían explorar cómo estos conceptos se manifiestan y afectan el desempeño en otros contextos culturales y organizacionales, proporcionando una comprensión más global y matizada de estos importantes factores.

Limitaciones

En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales definitivas entre las variables. Aunque se encontró una asociación significativa entre el liderazgo transformacional, la viabilidad del equipo y el desempeño del equipo, no se puede afirmar con certeza que estos factores causen un mejor desempeño. Investigaciones futuras deberían considerar diseños longitudinales para observar los efectos a lo largo del tiempo y establecer relaciones causales más robustas.

En segundo lugar, la muestra se compone exclusivamente de servidores públicos peruanos de una región específica, lo que limita la generalizabilidad de los hallazgos. Las características socioculturales y organizacionales pueden variar entre regiones y contextos. Futuras investigaciones podrían replicar este estudio en diferentes regiones y países para comparar los resultados y explorar variaciones contextuales.

Otra limitación es la posible influencia de variables no controladas que podrían haber afectado los resultados. Factores como la cultura organizacional, la disponibilidad de recursos y el contexto político y económico no fueron considerados en este estudio, pero podrían influir en el desempeño del equipo y la efectividad del liderazgo transformacional. Estudios futuros deberían incorporar estas variables adicionales para obtener una visión más completa.

Conclusión

El presente estudio ha revelado la importancia del liderazgo transformacional y la viabilidad del equipo como predictores significativos del desempeño del equipo en servidores públicos peruanos. Los hallazgos indican que el liderazgo transformacional, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados, tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño del equipo. Los líderes transformacionales, a través de su carisma, visión, estímulo intelectual y consideración individualizada, no solo impulsan directamente el rendimiento del equipo, sino que también contribuyen a la creación de un entorno de trabajo cohesivo y positivo, aumentando así la viabilidad del equipo.

Referencias

- Al Maalouf, N. J., & Achi, S. El. (2023). Project Management and Team Performance: An Applied Transformational Leadership Perspective. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i12.1830>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). *Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología*. 29, 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics*, 9(3). <https://doi.org/10.1037/1089-2699.9.3.189>
- Ayuri, D. P., & Nasution, Y. (2022). The Effect of Organizational Learning Capability and Inspirational Leadership to Individual Ambidexterity in Improving Team Performance in Public Sector Organizations. *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)*, 647. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.035>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. In *Group and Organization Management* (Vol. 27, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, *107*(2), 238–246.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, *21*(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Cao, H., Yang, V., Chen, V., Lee, Y. J., Stone, L., Diarrassouba, N. J., Whiting, M. E., & Bernstein, M. S. (2021). My Team Will Go On. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, *4*(CSCW3), 1–27. <https://doi.org/10.1145/3432929>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3). <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cheng, Z., Cheng, D., Yang, Y., Cheng, A., Tan, C., & Zhuang, Y. (2019). What makes a good team? A large-scale study on the effect of team composition in honor of kings. *The Web Conference 2019 - Proceedings of the World Wide Web Conference, WWW 2019*. <https://doi.org/10.1145/3308558.3313530>
- Demir, S., & Hadžiahmetović, N. (2024). Effect of transformational leadership on virtual team performance: the mediating role of knowledge sharing. *Journal of Global Economics and Business*, *5*(17), 25–43. <https://doi.org/10.58934/jgeb.v5i17.254>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, *21*(1), 200–221. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2). <https://doi.org/10.2307/2666999>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Geibel, H. V., Rigotti, T., & Otto, K. (2022). It all comes back to health: A three-wave cross-lagged study of leaders' well-being, team performance, and transformational leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, *52*(7). <https://doi.org/10.1111/jasp.12877>
- Gunasekare, U. L. . P., & Pramudika, S. H. (2023). IMPACT OF HARD PROJECT MANAGEMENT AND TEAM MOTIVATION FOR PROJECT PERFORMANCE. *SRIWIJAYA INTERNATIONAL JOURNAL OF DYNAMIC ECONOMICS AND BUSINESS*. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v7i1.1-10>
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In *Lorsch J Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jury, A. W., Bordia, P., & Krebs, S. A. (2005). Transformational leadership within virtual teams: Examining the mediating influence of trust and role clarity for performance and knowledge sharing. *Australian Journal of Psychology*, *57*(October).

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *81*(1). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.1.36>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. In *Handbook of Psychology*. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1214>
- Li, J., Chen, L., Wang, L., & Jing, T. (2024). Study on the Influence of Transformational Leadership on the Team Performance of High-level Part-time Teachers. *International Journal of Education and Humanities*, *13*(3), 329–336. <https://doi.org/10.54097/gj305n71>
- Liu, M., Jaiswal, A., Bu, Y., Min, C., Yang, S., Liu, Z., Acunã, D., & Ding, Y. (2022). Team formation and team impact: The balance between team freshness and repeat collaboration. *Journal of Informetrics*, *16*(4). <https://doi.org/10.1016/j.joi.2022.101337>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power Analysis and determination of sample size for covariance structure modeling of fit involving a particular measure of model. *Psychological Methods*, *13*(2), 130–149.
- McNeese, N. J., Schelble, B. G., Canonico, L. B., & Demir, M. (2021). Who/What Is My Teammate? Team Composition Considerations in Human-AI Teaming. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, *51*(4). <https://doi.org/10.1109/THMS.2021.3086018>
- Miller, J. P. (1996). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, *22*(2). [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(96\)90189-5](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(96)90189-5)
- Misra, S., & Srivastava, K. B. L. (2018). Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. *Management and Labour Studies*, *43*(1–2). <https://doi.org/10.1177/0258042X17753178>
- Muthen, L., & Muthen, B. (2017). *Mplus Statistical Analysis with latent variables. User's guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan : An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, *48*(2), 1–93. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- Soper, D. (2024). *A-priori Sample Size Calculator for structural equation models*. Software.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, *45*(2), 120–133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology*, *82*(C). [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1)
- Tran, T. B. H., & Vu, A. D. (2021). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP VERSUS SHARED LEADERSHIP FOR TEAM EFFECTIVENESS. *Asian Academy of Management Journal*, *26*(2). <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.7>
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, *68*(2). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>
- van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*,

38(4). <https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1). <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>

Xu, H., Bu, Y., Liu, M., Zhang, C., Sun, M., Zhang, Y., Meyer, E., Salas, E., & Ding, Y. (2022). Team power dynamics and team impact: New perspectives on scientific collaboration using career age as a proxy for team power. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 73(10). <https://doi.org/10.1002/asi.24653>

Yusuf, M., Bernardianto, R. B., Satia, H. M. R., Nurhasanah, N., Irwani, I., Setyoko, P. I., & Saputra, A. S. (2023). INVESTIGATING THE ROLE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, INNOVATIVE WORK BEHAVIOR, AND TEAM MEMBER EXCHANGE ON PUBLIC SERVICE ORGANIZATION PERFORMANCE. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(6). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i6.868>