

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Rol mediador de la comunicación interna y compromiso  
organizacional entre el liderazgo transformacional y el  
desempeño laboral individual en una universidad privada del Perú**

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

**Autor:**

Mg. Gladys Toyohama Pocco

**Asesor:**

Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia

Lima, junio 2024

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Luis Eddie Cotacallapa Subia, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“ROL MEDIADOR DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL EN UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL PERÚ”** de la autora **Maestra Gladys Toyohama Pocco** tiene un índice de similitud de 8% 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 6 días del mes de junio del año 2024



Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia  
Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el día 06 de junio del año 2024, siendo las 18:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom <https://educadventista.zoom.us/j/84819358170> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. José Joel Cruz Tarrillo y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Dra. Ethel Altez Ortiz
Vocal:	Dr. Edwin Cisneros Gonzalez
Vocal:	Dr. Iván Apaza Romero
Vocal:	Dr. Guillermo Mamani Apaza
Asesor:	Dr. Luis Eddie Cotacallapa Subia

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **"Rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual en una universidad privada del Perú"**; de la egresada: Gladys Toyohama Pocco, conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios.

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (20'). Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros 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 de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 18 ESCALA BUENO CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

El Presidente del Jurado hizo alusión al doctorando y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para 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

Candidato

Vocal

Vocal

## Dedicatoria

A Dios, mi guía y fortaleza, por iluminar mi camino y brindarme sabiduría en cada paso de este largo recorrido; sin Su gracia y amor infinito, nada de esto hubiera sido posible.

A mi amado esposo Roger, por ser mi compañero incondicional, mi roca y mi refugio. Tu amor, paciencia y apoyo constante han sido fundamentales para alcanzar esta meta. Gracias por estar a mi lado en cada desafío.

A mis queridos hijos, Hiroshi y Silvana, por ser mi mayor inspiración y motivación; ustedes son la luz de mi vida y la razón por la que me esfuerzo cada día para ser mejor.

A mi madre Rosa, por inculcarme el valor de la educación y por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi vida. Gracias por ser un ejemplo de perseverancia.

A todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron a que pudiera alcanzar esta meta. Amigos, profesores y colegas, gracias por su ayuda, consejos y palabras de aliento en los momentos más difíciles.

Que este trabajo sea un testimonio de la grandeza de Dios y de lo que se puede lograr con fe, esfuerzo y el apoyo de los seres queridos.

### **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi asesor de tesis, el Dr.

Luis Eddie Cotacallapa Subia, por su apoyo a lo largo de este proceso. Su experiencia, conocimientos y consejos han sido fundamentales para mi crecimiento académico y el desarrollo de esta tesis. Gracias por desafiarme a dar lo mejor de mí misma.

También quiero agradecer a los miembros de mi jurado de tesis, Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzales, Dr. Guillermo Mamani Apaza, Dr. Iván Apaza Romero, por su tiempo, esfuerzo y valiosas aportaciones. Sus perspectivas y sugerencias han enriquecido significativamente este trabajo.

A los participantes de mi estudio, gracias por su tiempo, confianza y contribución a esta investigación. Su participación ha sido esencial para lograr los objetivos de esta tesis.

En el plano personal, quiero agradecer infinitamente a mi esposo Roger Albornoz Esteban, gracias por estar a mi lado en cada paso del camino, por tu constante aliento y por ser mi roca en los momentos difíciles.

Esta tesis doctoral representa un hito significativo en mi vida académica y personal. Me siento honrada y agradecida por haber tenido la oportunidad de aprender y crecer durante este proceso.

Gracias a todos los que han sido parte de este viaje y han contribuido, de una forma u otra, a hacer realidad este logro.

## INDICE

Indice de Tablas .....	9
Indice de figuras.....	10
Resumen.....	11
Introducción .....	13
Capítulo 1 .....	15
1. Planteamiento del Problema .....	15
1.1. Descripción de la problemática.....	15
1.2. Problema General.....	21
1.2.1. Problemas Específicos .....	21
1.3. Justificación y Viabilidad .....	22
1.3.1. Justificación .....	22
1.3.2. Viabilidad.....	25
1.4. Objetivos de la Investigación.....	25
1.4.1. Objetivo General.....	25
1.4.2. Objetivos específicos .....	25
Capítulo II .....	27
2. Fundamentos teóricos de la investigación .....	27
2.1. Antecedentes internacionales y nacionales .....	27
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	27
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	31
2.2. Marco histórico .....	34
2.2.1. Antecedentes históricos del Liderazgo Transformacional .....	34
2.2.2. Antecedentes históricos de la Comunicación Interna .....	36
2.2.3. Antecedentes históricos del compromiso organizacional .....	37
2.2.4. Antecedentes históricos del desempeño laboral individual .....	43
2.3. Marco filosófico.....	49
2.3.1. Marco filosófico del Liderazgo Transformacional .....	49
2.3.2. Marco filosófico de la Comunicación Interna .....	52
2.3.3. Marco filosófico del Compromiso Organizacional.....	55

2.3.4.	Marco filosófico del Desempeño Laboral Individual .....	59
2.4.	Marco teórico .....	60
2.4.1.	Marco teórico del liderazgo transformacional .....	60
2.4.1.1.	Dimensiones del liderazgo Transformacional .....	62
2.4.2.	Marco teórico de la comunicación interna.....	64
2.4.3.	Marco teórico del Compromiso Organizacional.....	74
2.4.3.1.	Dimensiones del compromiso organizacional .....	76
2.4.4.	Marco teórico del Desempeño Laboral Individual .....	78
2.4.4.1.	Dimensiones del desempeño laboral individual .....	81
2.4.5.	Marco conceptual.....	96
Capítulo III.....		101
3.	Diseño metodológico.....	101
3.1.	Tipo de investigación.....	101
3.2.	Diseño de la investigación .....	101
3.3.	Población y muestra.....	103
3.3.1.	Población.....	103
3.3.2.	Muestra .....	104
3.3.3.	Criterios de inclusión y exclusión.....	106
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	107
3.4.1.	Técnicas .....	107
3.4.2.	Instrumentos.....	109
3.4.3.	Procesamiento de datos.....	113
3.5.	Formulación de la Hipótesis .....	114
3.5.1.	Hipótesis General.....	114
3.5.2.	Hipótesis específicas .....	115
3.6.	Variables e Indicadores.....	115
Capítulo IV.....		119
4.	Resultados.....	119
4.1.	Evaluación de las hipótesis .....	125
4.1.1.	Hipótesis Directas .....	125
4.1.2.	Hipótesis Indirectas.....	127

Capítulo V .....	133
5. Discusiones, implicaciones, conclusiones y recomendaciones .....	133
5.1. Discusiones .....	133
5.2. Implicancias .....	143
5.3. Conclusiones .....	145
5.4. Recomendaciones .....	146
5.5. Limitaciones.....	147
5.6. Contribución del estudio .....	148
6. Referencias Bibliográficas.....	150
7. Anexos .....	182
7.1. Anexo 1. Cuestionario Liderazgo Transformacional .....	182
7.2. Anexo 2. Cuestionario Comunicación Interna .....	183
7.3. Anexo 3. Cuestionario Compromiso Organizacional .....	184
7.4. Anexo 4. Cuestionario Desempeño Laboral Individual.....	185
7.5. Matriz de Coherencia Interna.....	186

## Índice de Tablas

Tabla 1. Variables, dimensiones e indicadores.....	116
Tabla 2. Matriz de patrón de Análisis Factorial Exploratorio (AFE): Elaboración propia. ....	120
Tabla 3 Validación del modelo de medición final con fiabilidad y validez convergente.....	122
Tabla 4 Índices estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medición .....	124
Tabla 5 Validez discriminante .....	124
Tabla 6 Validez discriminante del modelo utilizando los criterios de relación heterotrait-monotrait (HTMT). ....	125
Tabla 7 Resultados de las pruebas de hipótesis .....	127
Tabla 8 Validation of the measurement model with second-order variables with standardized values....	129
Tabla 9 Ajuste del modelo de medición con variables de segundo orden con valores estandarizados .....	130
Tabla 10 Validez discriminante del nuevo modelo. ....	130
Tabla 11 Resultados de las pruebas de hipótesis con variables mediadoras .....	132

## Indice de figuras

Figura 1. Diseño de estudio .....	102
Figura 2. Measurement model .....	123
Figura 3. Structural model .....	126
Figura 4. Modelo de medida con variables de segundo orden con valores estandarizados.....	128
Figura 5. Modelo estructural con variables de segundo orden con valores estandarizados. ....	131

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo establecer el rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú. Se empleó un enfoque cuantitativo, con alcance explicativo-predictivo y diseño no experimental transversal.

La población estuvo compuesta por 2500 trabajadores de la universidad privada en sus 3 campus (Lima, Juliaca y Tarapoto). Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando una muestra de 411 trabajadores. Se aplicaron cuatro escalas validadas para medir el liderazgo transformacional, la comunicación interna, el compromiso organizacional y el desempeño laboral individual.

Los datos se analizaron mediante modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados confirmaron que el liderazgo transformacional influye positiva y significativamente, tanto de forma directa como indirecta, en el desempeño laboral individual. La comunicación interna y el compromiso organizacional demostraron tener un rol mediador en esta relación.

Se concluye que los líderes universitarios pueden mejorar el desempeño de los trabajadores adoptando un estilo de liderazgo transformacional, fortaleciendo la comunicación interna y fomentando el compromiso organizacional. Estos hallazgos tienen implicaciones prácticas para la gestión del talento humano en las universidades privadas. Se recomienda capacitar a los líderes en habilidades transformacionales, establecer canales de comunicación efectivos y promover prácticas que mejoren el vínculo de los empleados con la institución.

## Abstract

The objective of this research was to establish the mediating role of internal communication and organizational commitment between transformational leadership and individual job performance of employees in a private university in Peru. A quantitative approach was employed, with an explanatory-predictive scope and a non-experimental cross-sectional design.

The population consisted of 2,500 workers from the private university across its three campuses (Lima, Juliaca, and Tarapoto). A non-probabilistic convenience sampling was used, selecting a sample of 411 workers. Four validated scales were applied to measure transformational leadership, internal communication, organizational commitment, and individual job performance.

The data were analyzed using structural equation modeling (SEM). The results confirmed that transformational leadership has a positive and significant influence on individual job performance, both directly and indirectly. Internal communication and organizational commitment demonstrated a mediating role in this relationship.

It is concluded that university leaders can improve workers' performance by adopting a transformational leadership style, strengthening internal communication, and fostering organizational commitment. These findings have practical implications for human talent management in private universities. It is recommended to train leaders in transformational skills, establish effective communication channels, and promote practices that enhance employees' connection with the institution.

## Introducción

En el entorno empresarial contemporáneo, el liderazgo transformacional ha emergido como un enfoque fundamental para optimizar el desempeño laboral individual. Este estilo de liderazgo ha evidenciado su capacidad para amortiguar el impacto negativo de la sobrecarga laboral en la salud de los empleados (Grau-Alberola et al., 2022a). No obstante, para comprender integralmente su influencia en el desempeño individual, es crucial considerar el papel mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional.

La literatura existente subraya la relevancia de la comunicación interna en los procesos organizacionales (Latorre et al., 2019), así como su relación significativa con el compromiso organizacional (Saldaña Díaz et al., 2023). Asimismo, diversas investigaciones han destacado la asociación positiva entre el compromiso organizacional y la comunicación interna (Heredia-Laura & Sullca-Tapia, 2022; Rentería-Vega et al., 2023). Estos antecedentes sugieren que la comunicación interna y el compromiso organizacional podrían actuar como mediadores entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual.

En el contexto de las universidades privadas en el Perú, es imperativo analizar estas relaciones para comprender cómo potenciar el desempeño del personal académico y administrativo. Una gestión efectiva del talento humano en estas instituciones resulta vital para brindar una educación superior de calidad y formar profesionales competentes que contribuyan al desarrollo del país.

Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo establecer el rol mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y

el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada peruana. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, con alcance explicativo-predictivo y diseño no experimental transversal.

La relevancia teórica de este estudio radica en su aporte a la literatura sobre liderazgo, comunicación y comportamiento organizacional en el ámbito universitario. Asimismo, los resultados tienen implicaciones prácticas para la gestión del talento humano en las universidades, al proporcionar directrices para el desarrollo de líderes transformacionales, el fortalecimiento de la comunicación interna y la promoción del compromiso organizacional.

En los siguientes capítulos se presentará el marco teórico que fundamenta el estudio, la metodología empleada, los resultados obtenidos y su discusión. Finalmente, se expondrán las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de la investigación, así como las futuras líneas de indagación que se derivan de ella.

## Capítulo 1

### 1. Planteamiento del Problema

#### 1.1. Descripción de la problemática

El liderazgo transformacional ha demostrado tener un impacto positivo significativo en varios resultados organizacionales clave en países asiáticos. Por ejemplo, múltiples estudios han encontrado que el liderazgo transformacional mejora el desempeño laboral de los empleados en una variedad de industrias, incluyendo el sector público, la educación, la atención médica y la manufactura (Dappa et al., 2019; Herawati et al., 2021; Ordonez et al., 2021). Los líderes transformacionales infunden pasión y determinación en los seguidores para impulsarlos hacia nuevas cotas de realización al fomentar su pasión por el trabajo. También se ha demostrado consistentemente que el liderazgo transformacional aumenta los niveles de satisfacción laboral de los empleados en Asia, lo que resulta en actitudes más positivas, mayor compromiso con el trabajo y menores intenciones de renunciar (Chandra et al., 2021; Manoppo, 2020). Sin embargo, en entornos con exceso de carga laboral y estrés, la influencia positiva del liderazgo transformacional en el bienestar y el rendimiento de los empleados puede verse mitigada. Un estudio realizado con trabajadores de la salud en España por Grau-Alberola et al. (2022) descubrieron que el liderazgo transformacional tiene un efecto moderador, protegiendo a los empleados de los problemas psicosomáticos relacionados con el estrés, pero no puede eliminar este impacto negativo por completo. Esto resalta la necesidad de abordar los factores subyacentes que conducen a entornos laborales estresantes en Asia, además de fomentar el liderazgo transformacional. Más allá del desempeño individual, el liderazgo transformacional también ha demostrado fortalecer el compromiso organizacional general y la confianza en las instituciones del sector público en China (Fan et al., 2023). Los líderes carismáticos que inspiran a sus

seguidores a identificarse con una visión y misión organizacional común, tienden a desarrollar lealtad y orgullo dentro de las filas de los empleados. Además, al modelar altos estándares de conducta ética, construyen confianza entre los rangos administrativos y los ciudadanos.

En Europa, la investigación muestra que el liderazgo transformacional modera los efectos negativos de la sobrecarga laboral en la salud de los trabajadores (Grau-Alberola et al., 2022b). Se necesita un mejor liderazgo, específicamente liderazgo transformacional, para promover ambientes de trabajo positivos y motivación entre el personal de enfermería (Cabrera, 2022). El liderazgo también media la relación entre los riesgos laborales y la salud mental (Palma et al., 2022). En educación, el liderazgo transformacional impacta positivamente el desempeño docente (Ordonez et al., 2021). En el sector salud, el liderazgo estratégico es crucial para lograr la transformación organizacional (Puertas et al., 2020). La inteligencia emocional se asocia con satisfacción laboral, agotamiento, trabajo en equipo y liderazgo efectivo (García, 2022). La satisfacción laboral se relaciona con el compromiso organizacional y desempeño del personal de enfermería (Lira, 2022). Existe una estrecha relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, por lo que se requiere considerar el bienestar de los empleados (Rincón Castillo, 2023). En contextos académicos, factores como resiliencia, inteligencia emocional y socialización influyen en el desempeño y compromiso estudiantil y docente (Fontanillas-Moneo et al., 2022; Menéndez-Aller et al., 2021; Orozco Solis et al., 2021). La memoria, funcionalidad ejecutiva y estados emocionales también impactan el aprendizaje (Hernández Suárez et al., 2021; Martínez Vicente et al., 2019).

En América del Norte, el liderazgo transformacional ha demostrado tener un efecto positivo en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la equidad de género en diversos contextos (Dappa et al., 2019). También se ha investigado en corporaciones

multinacionales en el norte de África, con hallazgos potencialmente aplicables a América del Norte (Palalic et al., 2020). La satisfacción laboral media parcialmente la influencia del liderazgo transformador en el compromiso organizacional (Jufrizen et al., 2022). En cuanto a comunicación interna, se ha estudiado su papel en la promoción de salud en escuelas de Oceanía, con lecciones extrapolables a América del Norte (Adams et al., 2023). También se ha explorado cómo los obstáculos laborales conducen al agotamiento entre enfermeras de Norteamérica y Europa Occidental (Baka et al., 2021). Factores como diseño del trabajo influyen en el desempeño de ingenieros del sector servicios (Kulathunga et al., 2021), mientras que la satisfacción laboral y condiciones laborales impactan la retención hotelera (Siaw et al., 2022). Estos estudios proveen perspectivas relevantes sobre desempeño y retención laboral en Norteamérica. En la región se ha examinado el liderazgo adaptativo para abordar problemas complejos (McClellan, 2022), así como iniciativas educativas para mejorar resultados en grupos demográficos específicos (Jones et al., 2021).

La compleja realidad del liderazgo transformador, la comunicación interna, el rendimiento laboral y el compromiso organizacional en América del Sur es multifacética. En Uruguay, el predominio de las funciones de comunicación organizacional externa debilita los resultados de la comunicación interna (Arzuaga-Williams, 2020). Esto pone de relieve la necesidad de abordar el desequilibrio entre la comunicación interna y externa para mejorar el compromiso de la organización y el rendimiento laboral. Además, en una empresa editorial mexicana, se exploró la relación entre el compromiso laboral y la comunicación, el liderazgo y la tecnología de la información, haciendo hincapié en la importancia de la comunicación interna estratégica y su impacto en el compromiso de los empleados (Pérez et al 2019). Esto subraya el valor de un intercambio fluido de información dentro de las organizaciones para fomentar el

compromiso y el rendimiento de los empleados. Además, los desafíos que plantea la digitalización en las organizaciones sudamericanas han subrayado el papel vital de la comunicación interna para implementar eficazmente el cambio organizacional y minimizar la resistencia al cambio (Miquel-Segarra et al., 2018). Esto pone de relieve la necesidad de que las organizaciones adapten sus estrategias de comunicación interna para navegar por el panorama digital de manera efectiva. En Ecuador, la mejora de la comunicación interna en la industria del calzado se ha identificado como crucial para mantener los procesos sociales y proporcionar información, haciendo hincapié en los aspectos sociales e informativos de la comunicación interna (Pazmay Ramos, 2019). Esto subraya la necesidad de que las organizaciones se centren en mejorar los procesos de comunicación interna para fomentar el compromiso de la organización y el rendimiento laboral. Además, en el contexto de la industria automotriz, se han identificado las barreras para el compromiso con la mejora continua en el servicio postventa, haciendo hincapié en la necesidad de un liderazgo efectivo y una comunicación estratégica para superar estas barreras e impulsar el desarrollo organizacional (Romero-Zárate, 2020). Esto pone de relieve la importancia de abordar los desafíos de la comunicación interna y el liderazgo para mejorar el compromiso de la organización y el rendimiento laboral. Además, en un distrito municipal peruano, se ha explorado la relación entre la motivación laboral y el compromiso organizacional en el personal administrativo, haciendo hincapié en el papel de las buenas prácticas organizativas en el fomento de un entorno de trabajo positivo y el compromiso organizacional (Leguía Maucaylle et al., 2022). Esto subraya la importancia de abordar los factores de motivación para mejorar el rendimiento laboral y el compromiso de la organización.

Los estudios de Severs proporcionan información sobre estos temas en el contexto peruano. En primer lugar, la relación entre el marketing interno y el compromiso de la

organización se ha acenzado en un estudio realizado en Lima, Perú (Moreira Mero et al., 2020). Los hallazgos revelaron correlaciones significativas y positivas entre el marketing de prácticas y el compromiso de la organización entre los empleados de una empresa pública en Lima. Esto sugiere que las estrategias de marketing interno pueden jugar un papel crucial en el fomento del compromiso de la organización en el contexto peruano. Además, el estudio de (Thabrew et al., 2023) destacan el potencial impacto de la comunicación en línea. Teniendo en cuenta la creciente dependencia de la comunicación digital en el lugar de trabajo, es importante reconocer las posibles implicaciones para el bienestar de los empleados y el rendimiento laboral en Perú.

Además, la investigación de (Caprar et al., 2022) hacen hincapié en la influencia de las normas culturales en el compromiso de la organización en Perú. El estudio en el que participaron gerentes en Perú encontró que las normas culturales inhiben la participación de los empleados en la toma de decisiones directivas y estratégicas. Sin embargo, los gerentes que vieron a sus organizaciones como más participativas informaron de niveles más altos de compuesto de la organización. Esto subraya la importancia de los factores culturales en la configuración de la dinámica organizativa y el compromiso de los empleados en Perú. Además, el estudio de De la Fuente et al. (2023), específicamente se centra en la relación entre el liderazgo estratégico, el clima de la organización y el rendimiento laboral en un hospital en Quillabamba, Perú. Los hallazgos de este estudio proporcionan información valiosa sobre los factores que influyen en el rendimiento laboral y el compromiso de la organización dentro de un contexto organizacional específico en Perú. Además, el estudio de Moreira Mero et al. (2020) y la investigación realizada por (Rodriguez et al., 2023) arrojan luz sobre la importancia del compromiso de la organización en el contexto peruano. Estos estudios enfatizan la importancia del compromiso de la organización y su relación con el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en Perú, lo que

indica su relevancia como factor crítico para impulsar el rendimiento y el compromiso de los empleados. Además, el estudio de Cruz et al. (2023) destacan los predictores del compromiso de la organización entre los maestros de educación básica regular peruanos, haciendo hincapié en el papel de la satisfacción laboral y la deserción laboral para influir en el el compromiso de la organización. Esto proporciona información sobre los factores específicos que influyen en el competimiento de la organización dentro del sector educativo en Perú.

En el dinámico entorno empresarial actual, el liderazgo transformacional ha surgido como un enfoque crucial para mejorar el desempeño laboral individual. Este tipo de liderazgo ha demostrado amortiguar el impacto de la sobrecarga laboral en la salud de los empleados (Grau-Alberola et al., 2022b). Sin embargo, Latorre et al. (2019) destacan la influencia de la comunicación interna en los procesos de la organización, que es esencial para comprender su papel mediador. Además, Saldaña Díaz et al. (2023) hacen hincapié en la relación significativa entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, subrayando aún más su importancia como mediador. Además, Heredia-Laura et al., 2022 y Rentería-Vega et al. (2023) también hacen hincapié en la relación positiva entre la comunicación interna y el compromiso organizacional, que es vital para comprender su papel mediador.

Estas referencias proporcionan información valiosa sobre el papel mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional entre el liderazgo transformador y el rendimiento de los empleados. Por lo tanto, para comprender de manera integral cómo la comunicación interna y el compromiso organizacional actúan como mediadores entre el liderazgo transformador y el rendimiento de los empleados, es crucial considerar la influencia de la comunicación interna en los procesos organizacionales y su relación con el compromiso organizacional.

## 1.2. Problema General

¿Cuál es el rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?

### 1.2.1. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y la comunicación interna de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación interna y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación interna sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es la relación del compromiso organizacional sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es el rol mediador de la comunicación interna entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?
- ¿Cuál es el rol mediador del compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023?

### **1.3. Justificación y Viabilidad**

#### ***1.3.1. Justificación***

El presente estudio ayuda a comprender su importancia en el contexto empresarial actual, la comunicación interna es esencial para la gestión efectiva de una organización, siendo que es un proceso de compartir información entre las personas dentro de una organización, incluyendo los empleados, los gerentes y los líderes. Una comunicación interna efectiva puede mejorar la colaboración y la coordinación entre los miembros de la organización, así como aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados (Leśniewski et al., 2023).

El liderazgo transformacional se ha demostrado como un estilo de liderazgo efectivo para mejorar el desempeño laboral y el compromiso organizacional. Implica lograr inspiración y motivación en los empleados mediante la visión compartida y el compromiso con respecto a los objetivos de la organización. Este tipo de liderazgo puede mejorar el bienestar psicológico de los empleados y su compromiso con la organización, lo que puede a su vez mejorar el desempeño laboral individual y el rendimiento de la organización en su conjunto (Chiş-Manolache, 2022)

Los empleados comprometidos tienen más probabilidad de quedarse en la organización, trabajar más duro y ser más productivos. El compromiso organizacional también se relaciona con una mayor satisfacción laboral y una mejor salud mental. El desempeño laboral individual es importante porque puede tener un impacto directo en el funcionamiento de la organización en su conjunto. Los empleados con un alto desempeño laboral son más productivos, lo que puede aumentar la eficiencia y la rentabilidad de la organización (Dldom, 2021).

Este estudio es importante para comprender mejor cómo estas variables se relacionan entre sí y cómo pueden influir en la productividad y eficacia de una organización, (Saldaña Díaz et al.,2023) hacen Al comprender estas relaciones, los líderes y gerentes pueden tomar medidas

para mejorar la comunicación interna, fomentar el liderazgo transformacional y aumentar el compromiso y el desempeño laboral de sus empleados, lo que puede mejorar el rendimiento general de la organización. Cada vez más las empresas están más enfocadas en maximizar la eficacia y la eficiencia de sus recursos humanos para aumentar su competitividad en el mercado

Aunque se ha investigado la relación entre estas variables individualmente, hay un déficit de estudios que examine la conexión que existe entre estas variables de manera integral. Un estudio que analice la relación entre estas variables puede proporcionar información valiosa para las empresas sobre cómo mejorar su rendimiento en general. Aunque este tipo de investigación puede tener implicaciones de prácticas de gestión de recursos humanos y la toma de decisiones en las empresas. Si se llegara a encontrar una relación significativa entre la comunicación interna y el liderazgo transformacional, las empresas pueden considerar invertir en programas de formación en comunicación y liderazgo para mejorar el desempeño laboral individual y el compromiso organizacional (Dappa et al., 2019; Herawati et al., 2021; Ordonez et al., 2021).

#### **a) Justificación Práctica**

Esta investigación es relevante para la práctica organizacional porque proporcionará información útil sobre cómo el liderazgo transformacional puede mejorar el desempeño de los empleados a través de la comunicación interna efectiva y un mayor compromiso organizacional. Los hallazgos pueden guiar el desarrollo específico de intervenciones de liderazgo y comunicación interna enfocadas que mejoren el compromiso y el desempeño en el contexto universitario peruano.

Se podrían diseñar programas de capacitación en liderazgo transformacional para autoridades y jefes de unidades académicas y administrativas. También, establecer canales formales de comunicación interna como boletines, reuniones periódicas de equipos, y encuestas de clima laboral. Al evaluar estas relaciones en una universidad privada representativa, se generarán

aportes prácticos extrapolables para gestionar mejor universidades privadas en Perú en dimensiones como planificación estratégica de recursos humanos, diseño organizacional, y manejo del cambio institucional.

#### **b) Justificación Social**

El estudio beneficiará a la sociedad al explorar formas específicas de mejorar la calidad de la educación superior mediante estrategias organizacionales bien focalizadas sobre el personal docente y administrativo de universidades. Al comprender los factores que mejoran su compromiso y desempeño, las universidades podrán retener y desarrollar mejor el talento, formando personas más capaces y motivados para contribuir a una enseñanza universitaria de excelencia.

Esto a su vez impulsará la formación profesional de nuevas generaciones de estudiantes universitarios, con el conocimiento y habilidades necesarias para impulsar el desarrollo económico y social del país desde sus futuras posiciones de liderazgo en empresas, educación, servicios públicos, y más. Así se crea un círculo virtuoso de mejora en el sistema universitario con beneficios multiplicadores para varios sectores vinculados.

#### **c) Justificación Teórica**

La investigación contribuirá al conocimiento científico al analizar un modelo no estudiado previamente según la revisión de literatura, sobre el rol mediador conjunto de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y desempeño laboral. La mayoría de estudios evalúan las relaciones por separado entre pocas variables.

Al explorar el efecto conjunto en un solo modelo teórico, los resultados proveerán nueva evidencia empírica para confirmar, rechazar o refinar las teorías organizacionales que vinculan estas variables, específicamente en el campo académico de gestión de la educación superior. Esto

también abrirá nuevas líneas de investigación para continuar validando el modelo teórico en otros contextos organizativos y países.

### ***1.3.2. Viabilidad***

Este trabajo es viable porque cuenta con las condiciones adecuadas para su ejecución. Se tiene acceso directo al personal docente y administrativo de la universidad privada para conformar la muestra requerida donde se aplicarán los instrumentos validados.

Además, se dispone de un sólido marco teórico sobre las variables de liderazgo transformacional, comunicación interna, compromiso organizacional y desempeño laboral. Asimismo, se dispone de los recursos financieros y el acceso a software especializado para completar satisfactoriamente la investigación en los plazos establecidos en el cronograma.

## **1.4. Objetivos de la Investigación**

### ***1.4.1. Objetivo General***

Establecer el rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

1. Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.
2. Determinar la relación del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.
3. Determinar la relación de la comunicación interna y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.

4. Determinar la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.
5. Determinar la relación de la comunicación interna sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.
6. Determinar la relación del compromiso organizacional sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.
7. Determinar el rol mediador de la comunicación interna entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.
8. Determinar el rol mediador del compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú, en el año 2023.

## Capítulo II

### 2. Fundamentos teóricos de la investigación

#### 2.1. Antecedentes internacionales y nacionales

##### 2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Según, Alamri (2023) en su estudio, Liderazgo transformacional y compromiso laboral en las organizaciones públicas: enfoque de promoción y motivación de servicio público, cómo y cuándo se produce el efecto; con un propósito doble. Primeramente, evaluar la función de mediación que podría tener la orientación hacia la promoción en la relación entre el liderazgo transformador y el compromiso de los empleados con su labor. En segundo término, determinar si el efecto indirecto del liderazgo transformador sobre el compromiso laboral, a través del enfoque promocional, se intensifica cuando la vocación de servicio público del personal es más elevada o más baja. El actual estudio sondea la conexión existente entre las conductas de liderazgo transformador y el grado de dedicación de los trabajadores hacia sus tareas. Los datos incluyeron medidas de comportamiento de liderazgo transformacional y enfoque de promoción, así como motivación de servicio público y compromiso laboral. Utilizando una muestra de campo de 316 empleados, el estudio probó las relaciones propuestas con técnicas robustas de análisis de datos. Los resultados fueron consistentes con el marco teórico hipotético, en el sentido de que el enfoque de promoción medió la relación entre el comportamiento de liderazgo transformacional y el compromiso laboral más fuerte cuando la motivación del servicio público era alta y más débil cuando la motivación del servicio público era baja. Con base en los hallazgos, el estudio concluye que la conexión entre el comportamiento de liderazgo transformacional y los compromisos laborales está mediada parcialmente por el enfoque de promoción y esta conexión mediada es más fuerte cuando la motivación de servicio público de

los empleados es alta y débil cuando la motivación de servicio público de los empleados es baja, lo que produce un patrón de mediación moderada.

Liderazgo transformacional y engagement en el trabajo: El efecto mediador del significado en el trabajo, realizado por (Yasin Ghadi et al., 2013) donde informa los hallazgos de un estudio que examina la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral a través del papel mediador del significado en el trabajo. El liderazgo transformacional, el compromiso laboral y las percepciones del significado del trabajo se evaluaron en un estudio empírico basado en una muestra de 530 empleados de tiempo completo que trabajaban en Australia. Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales revelan que el estilo de liderazgo transformacional influye en los atributos de compromiso laboral de los seguidores. Se encontró que la relación directa entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral está parcialmente mediada por las percepciones de los empleados sobre el significado del trabajo. Los informes de la industria muestran que, a nivel mundial, la cantidad de empleados no comprometidos ha aumentado, lo que le ha costado a las naciones miles de millones en pérdidas de productividad.

La presente investigación “La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta Ecuador”, realizado por Mendoza (2018) tuvo el objetivo general determinar la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador. Para alcanzar el objetivo, se empleó una metodología analítica no experimental, transversal y correlacional causal. Se aplicó a 48 empresas medianas de la ciudad de Manta, en Ecuador, para recopilar datos de la investigación, se crearon dos cuestionarios que se correspondían con la operacionalización de las variables derivadas de las bases teóricas reconocidas de la literatura,

los cuales se aplican a través del método de encuesta. La prueba del coeficiente de coincidencias de Spearman (Rho) se obtuvo para determinar el nivel de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente. Los hallazgos del estudio demostraron una fuerte confirmación estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y cada una de sus dimensiones sobre la innovación de las empresas comerciales en Manta, Ecuador, como resultado, las hipótesis presentadas fueron confirmadas. Se propone aplicar una estrategia de gestión administrativa para la innovación en las medianas empresas comerciales de Manta - Ecuador, extremadamente en los resultados, como resultado científico para resolver el problema de investigación identificado en el marco de la tesis.

El estudio actual fue creado por Palacios (2019) para determinar la relación que tiene el “Clima Organizacional con el Desempeño Laboral del personal administrativo de los Distritos de Salud Pública de la Provincia de Manabí en Ecuador”. El actual estudio implementa un enfoque cuantitativo con una metodología descriptiva-correlacional. Se ejecutaron 312 encuestas utilizando dos instrumentos de medición: el primero examinó el clima organizacional a través de 50 indicadores y el segundo evaluó el desempeño laboral mediante 48 indicadores. La prueba Alfa de Cronbach que verifica la fiabilidad de los instrumentos arrojó un puntaje de 0.970 con los 98 ítems, denotando un muy alto nivel de confiabilidad en los datos recopilados. Se determinó el coeficiente de correlación de Spearman entre ambas variables, obteniéndose un valor de 0.870 que evidencia una asociación significativa, demostrando que un ambiente laboral positivo conduce a un rendimiento superior en los empleados. Estas determinaciones nos permiten suponer que existe una relación significativa entre el “clima organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo de los Distritos de Salud Pública de la Provincia de Manabí en Ecuador”, Esto nos lleva a pensar que el clima organizacional es un factor

importante en las organizaciones, considerando que el desempeño depende de cómo ve el personal su entorno, que puede ser positivo o negativo.

Asimismo, Navarro Arvizu (2014) realiza la investigación doctoral “Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora”, proporcionando como propósito el concebir un sistema administrativo que potencie la productividad personal en una entidad de la sociedad civil, impactando simultáneamente en la efectividad organizacional de la misma. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo el siguiente procedimiento: 1) estableció el propósito del modelo; 2) diagnóstico de los requisitos para el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil; 3) rediseñar la estructura organizacional de las organizaciones sin fines de lucro; 4) designar el proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual de las organizaciones comunitarias; 5) probar el modelo de gestión creado; y 6) modelo para la implementación del modelo. El modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una OSC se desarrollará después de completar el proceso anterior, incluye las siguientes etapas: definición, revisión, corrección y reconocimiento. Se creó una propuesta de un proceso de implementación como parte de los resultados. Este proceso sugiere las funciones a seguir para iniciar el modelo diseñado. La investigación actual concluye que el modelo de gestión utilizado para mejorar el desempeño individual en una organización de servicios comunitarios (OSC) se puede aplicar a cualquier otra organización con el mismo enfoque, Para llevar a cabo, solo debe determinar a qué empleados de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales. Por lo tanto, se hacen varias recomendaciones, que si se cumple, se garantiza en gran medida el cumplimiento del objetivo establecido, lo que contribuye a la mejora organizacional.

### ***2.1.2. Antecedentes nacionales***

Según, Velezmoro Montes et al. (2022) realizan el estudio “Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021”, el propósito de la investigación fue examinar la incidencia del compromiso institucional sobre el rendimiento de los empleados en una Unidad Médico Legal de Lima durante el 2021. Se realizó un estudio de modalidad básica, inferencial, transversal y no experimental. La muestra abarcó 104 trabajadores de la entidad en donde se ejecutó el estudio. Los instrumentos de evaluación fueron validados por tres especialistas expertos en la materia. Los resultados de la prueba alfa de Cronbach para ambas variables fueron positivos. Para las variables de estudio, se obtuvo regresión logística ordinal. Se encontró que la variable compromiso tiene una influencia significativa del 20,1% sobre la variable desempeño, según el valor de Nagelkerke, respecto a los objetivos particulares, se halló que el compromiso emocional no ejerce una influencia significativa sobre el rendimiento inferior de los trabajadores. No obstante, el compromiso de retención tiene una incidencia del 39.50% en la efectividad laboral, mientras que el compromiso moral manifiesta un impacto del 12.30%, ubicándose por ende en un nivel bajo.

El presente estudio realizado por Anchelia-Gonzales et al. (2021) con el título “La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas” se enfocó en determinar la relación de la gestión administrativa con el compromiso organizacional en trabajadores del sector educación. La investigación se realizó empleando un método deductivo hipotético, con un paradigma positivista de corte cuantitativo, de carácter básico, con un diseño no experimental, temporalidad transversal y alcance correlacional. 88 empleados del sector educativo, incluidos docentes, personal administrativo y directivos, formaron parte de la

población. Se utilizaron dos encuestas: una para la gestión administrativa y otra para el compromiso organizacional, ambas bajo la supervisión de expertos; la confianza por alfa de Cronbach de estos instrumentos fue de 0,88 y 0,801, respectivamente. Se evaluó con Rho de Spearman y los hallazgos denotaron la existencia de una asociación entre la administración institucional y el compromiso de los trabajadores. Se identificó una interrelación positiva y significativa entre ambas variables, indicando que ante una gestión adecuada, la dedicación del personal hacia la organización se incrementa progresivamente.

El estudio “La gestión administrativa y compromiso organizacional según docentes de la institución educativa Perú - EE.UU. de Villa El Salvador, 2018” realizado por Quilca Oroncoy (2018), tuvo como objetivo “determinar la relación de la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los docentes de la institución educativa Perú - EE.UU de Villa El Salvador”. Se empleó una metodología cuantitativa, obteniendo un modelo hipotético deductivo de corte básico con un diseño no experimental, temporalidad transversal y alcance correlacional. La muestra se conformó por ochenta profesores de la institución educativa Perú - EE.UU. en Villa El Salvador durante el 2018. Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, uno para evaluar la administración institucional y otro el compromiso de los docentes. Ambos fueron validados por expertos temáticos y metodólogos. La fiabilidad se determinó con el Alpha de Cronbach, cuyos resultados evidenciaron una adecuada confiabilidad. Para la inferencia estadística se usó Rho de Spearman por el tipo de escala ordinal. Se concluye que existe relación significativa entre la gestión administrativa de la entidad escolar y el compromiso organizacional del profesorado según la prueba del Coeficiente de Correlación de Spearman, con un valor p de 0.000.

La presente investigación realizada por Quilca Oroncoy (2018) tiene como título “Gestión administrativa y compromiso organizacional de los servidores públicos de la unidad de gestión educativa local 03 – Lima, 2018” siendo el objetivo general, determinar la relación entre la gestión administrativa y compromiso organizacional de los servidores públicos de la unidad de gestión educativa local 03 -2018. La población es de 300 empleados, la muestra de 169 es probabilística y se consiguió la variable: Compromiso organizacional y gestión administrativa. El enfoque de investigación se basa en la teoría deductiva. El diseño de nivel correlacional de corte transversal no experimental se mejoró en la investigación. La información se recopiló durante un período de tiempo determinado y se creó utilizando los instrumentos: El cuestionario gestión administrativa, constaba de 30 ítems y el compromiso organizacional 27 ítems, ambas en la escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca) a través de la evaluación de sus diferentes dimensiones, que proporcione información sobre el compromiso organizacional y la gestión administrativa, mediante la valoración de sus distintas facetas, cuyos hallazgos se muestran gráfica y textualmente. La investigación concluye que existe una interrelación positiva y significativa entre la gestión administrativa de la institución y el compromiso organizacional del personal al servicio de la unidad de gestión educativa local 03 - Lima 2018, siendo el coeficiente Rho de Spearman de 0.747, denotando así una fuerte asociación entre ambas variables.

El presente estudio titulado “Compromiso Organizacional y desempeño docente en las Instituciones Educativas Urbanas del distrito de Las Piedras – 2018” tuvo el objetivo de “establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Urbanas del distrito de Las Piedras – 2018”. La investigación se realizó bajo un diseño no experimental, con un alcance descriptivo-correlacional y temporalidad

transversal. La población de estudio consistió en 106 maestros, mientras que la muestra consistió en 83 maestros, todos los cuales fueron seleccionados por demostrado estratificado probabilístico. El Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, adaptado en el Perú por Oscar Martín Rivera Carrascal, y el Cuestionario de Desempeño Docente se utilizó para recopilar datos. Los datos se consolidaron en una base de datos para que pudieran procesarse en el paquete estadístico (SPSS). Los hallazgos evidencian la presencia de una asociación robusta, directa y relevante entre las variables de dedicación institucional y eficiencia pedagógica. El p-valor es inferior al nivel de significancia ( $p=0,000<0,05$ ), con un coeficiente de consecuencias rho de Spearman de 0,724. Se encontró que los docentes desempeñan mejor si se involucran más en la organización y viceversa.

## **2.2. Marco histórico**

### ***2.2.1. Antecedentes históricos del Liderazgo Transformacional***

El liderazgo transformacional es una teoría de liderazgo que se centra en cómo un líder puede inspirar y motivar a sus seguidores para alcanzar objetivos compartidos a través de un proceso de influencia social positiva y empoderamiento. Los antecedentes históricos de esta teoría se remontan a la década de 1970, cuando los investigadores James MacGregor Burns y Bernard Bass comenzaron a desarrollarla (Nader & Castro, 2007).

Asimismo, Burns introdujo el término "liderazgo transformacional" en 1978 en su investigación descriptiva sobre líderes políticos, pero ahora se usa en psicología organizacional. Burns describe el liderazgo transformacional como un proceso en el que "los líderes y seguidores se hacen entre sí para avanzar un nivel más alto de moral y motivación". Burns afirmó que las distinciones entre el liderazgo y la dirección se basaban en rasgos y comportamientos. Él estableció los términos "liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Burns afirma

que el estilo de transformación transforma la vida de individuos y entidades. Los empleados experimentan cambios en sus percepciones, valores y expectativas. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas Burns (2012) y Seligman (1980).

Según Bass (1985) extendió la investigación de Burns y desarrolló el concepto de liderazgo transformacional a través del modelo de cuatro componentes: la visión, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El término "visión" se relaciona a la capacidad del líder para desarrollar y transmitir una visión que sea atractiva y relevante para la organización. La capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de su carisma y habilidad para articular la visión se conoce como inspiración. La capacidad de un líder para promover la creatividad y el pensamiento crítico de sus liderados se conoce como estimulación intelectual. La capacidad de un líder para satisfacer las necesidades únicas de sus seguidores se conoce como consideración individualizada. Además, Avolio y Bass (2004) propusieron la teoría del liderazgo transformacional como una de las formas más efectivas de liderazgo, ya que permite la mejora continua de la organización y el desarrollo de los seguidores. Según ellos, el liderazgo transformacional se basa en la confianza, el respeto, la admiración y la lealtad del seguidor hacia el líder, lo que lleva a un compromiso y una motivación elevados.

En 1943, Abraham Maslow tiene una influencia importante en el desarrollo del liderazgo transformacional, especialmente su teoría de la jerarquía de necesidades. Maslow argumentó que las personas tienen necesidades más allá de las necesidades básicas, y que estas necesidades superiores incluyen la necesidad de autorrealización y la necesidad de alcanzar su máximo

potencial. El liderazgo transformacional se enfoca en satisfacer estas necesidades superiores y ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial (Maslow, 1943).

### ***2.2.2. Antecedentes históricos de la Comunicación Interna***

La comunicación interna se ha convertido en una variable crítica para el éxito de las organizaciones, ya que permite una mejor coordinación, colaboración y compromiso entre los empleados y los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Los antecedentes históricos de la comunicación interna se remontan a la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX, cuando la comunicación era principalmente unidireccional y se centraba en transmitir órdenes e instrucciones a los trabajadores de manera jerárquica y vertical, sin mucha retroalimentación por parte de los empleados (Ruck, 2019). A principios del siglo XX, con el surgimiento de las teorías de la administración científica de Frederick Taylor y la teoría clásica de la administración de Henri Fayol, se comenzó a reconocer la importancia de la comunicación en las organizaciones, aunque seguía siendo principalmente descendente y enfocada en la eficiencia y la productividad (Tkalac Verčič et al., 2012).

En la década de 1920, los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo y sus colegas revelaron la importancia de los factores sociales y psicológicos en el rendimiento de los trabajadores, sentando las bases para una mayor atención a la comunicación y las relaciones interpersonales en el entorno laboral. Posteriormente, en la década de 1950, con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas, se empezó a enfatizar la importancia de la comunicación bidireccional y la participación de los empleados en la toma de decisiones, reconociendo el valor de la comunicación interna para fomentar la motivación y la satisfacción laboral (Grunig & Hunt, 1984a).

Durante las décadas de 1960 y 1970, se desarrollaron nuevas teorías de la comunicación organizacional, como la teoría de los sistemas y la teoría de la contingencia, que destacaron la importancia de la comunicación como un proceso dinámico e interactivo que involucra a todos los miembros de la organización (Miller & Barbour, 2014). Con el avance de la tecnología y la globalización en las décadas de 1980 y 1990, la comunicación interna se volvió más compleja y estratégica, utilizando nuevas herramientas y canales de comunicación, como el correo electrónico y las intranets, para mejorar el flujo de información y fomentar la colaboración entre los empleados (Argenti, 2007).

En el siglo XXI, la comunicación interna se considera un elemento clave para el éxito de las organizaciones, reconociendo la importancia de mantener a los empleados informados, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales (Men & Bowen, 2017). La comunicación interna se ha vuelto más estratégica, participativa y centrada en el empleado, aprovechando las nuevas tecnologías y las redes sociales para fomentar el diálogo y la colaboración.

### ***2.2.3. Antecedentes históricos del compromiso organizacional***

El concepto de compromiso organizacional surge como respuesta a la necesidad de las organizaciones de mejorar el desempeño de sus empleados. El compromiso organizacional se enfoca en el nivel de conexión emocional que un empleado tiene con la organización y se ha relacionado con una mayor satisfacción laboral, motivación y lealtad.

Los autores (Argyris & Schön, 1997), presentan una teoría del aprendizaje organizacional basada en la idea de "teoría en uso", que se refiere a la mentalidad modelos o suposiciones tácitas que los individuos usan para guiar sus acciones. También argumentan que muchas organizaciones sufren lo que llaman "aprendizaje de ciclo único", que es el proceso de

identificar y corregir errores dentro de los modelos mentales existentes. Proponen que las organizaciones deberían participar en un "aprendizaje de doble circuito", que implica cuestionar y alterar los supuestos y valores subyacentes que guían el comportamiento. Los autores también introducen el concepto de "teoría defendida" versus "teoría en uso", que se refiere a la discrepancia entre lo que la gente dice que hace y lo que realmente hace. Argumentan que para que las organizaciones realmente aprendan y mejoren, deben abordar esta discrepancia y alinear las teorías adoptadas con su comportamiento real (Argyris et al. 1997).

Asimismo, Mowday et al. (1979b) presentan una revisión detallada de la bibliografía relacionada con el compromiso organizacional y propone un modelo para medir este constructo. Los investigadores conceptualizan el compromiso institucional como el grado en que un individuo se identifica y participa activamente en una entidad en particular. Plantean tres elementos constituyentes: compromiso emotivo, compromiso de retención y compromiso moral. El vínculo afectivo de un colaborador con la organización se denomina compromiso emotivo. El compromiso de retención alude al costo percibido de abandonar dicha entidad, como la pérdida económica o de prestaciones. El compromiso moral refiere a la percepción individual de que se debe permanecer en la institución por un sentido de obligación o lealtad asumido. Los autores proponen un cuestionario para medir cada componente del compromiso organizacional. El cuestionario incluye ítems como "Siento un fuerte sentido de pertenencia a mi organización" (compromiso afectivo), "Siento que tengo muy pocas opciones para dejar esta organización" (compromiso de continuidad) y "Me sentiría culpable si no dejé esta organización ahora" (compromiso normativo). También, Mowday et al. (1979b) analiza los antecedentes y los resultados del compromiso organizacional, incluida la satisfacción laboral, las intenciones de rotación y el desempeño. Sugieren que las organizaciones pueden aumentar el compromiso de

los empleados a través de varios métodos, como crear un ambiente de trabajo positivo, brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo de los empleados y ofrecer una compensación justa y competitiva (Mowday et al., 1979b).

Igualmente, Meyer y Allen (1984) se basan en la investigación de (Mowday et al., 1979a) sobre el compromiso organizacional. En particular, el artículo tiene como objetivo probar la "teoría de apuestas paralelas" del compromiso organizacional, que sostiene que el nivel de compromiso de un empleado con una organización depende del valor de las alternativas de una organización. Los autores sugieren un modelo que incluye tres tipos diferentes de compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo. Además, sugiere que el apoyo organizacional y la satisfacción laboral son antecedentes importantes del compromiso organizacional. Asimismo, Meyer & Allen (1991) describen su investigación, que implicó encuestar a 200 empleados de una variedad de organizaciones. La encuesta incluía preguntas sobre el compromiso de los trabajadores con su organización, la felicidad laboral, alternativas percibidas a la organización y apoyo organizacional percibido. Los autores utilizaron el análisis factorial para probar la validez de su modelo propuesto. Los resultados del estudio respaldaron la teoría de la apuesta paralela del compromiso organizacional, ya que los empleados que percibían mejores alternativas para su organización tenían niveles más bajos de compromiso. El estudio también descubrió que la satisfacción laboral y el apoyo percibido por la organización eran importantes predictores de la participación en la organización. Los autores reconocen varias limitaciones de su estudio, incluido su diseño transversal y el potencial de sesgo del método común. También discuten la necesidad de más investigación sobre la relación entre alternativas y compromiso (Meyer et al. 1984).

En la misma línea, Shore & Wayne (1993) explora la relación entre las diferentes formas de compromiso organizacional y el apoyo organizacional percibido (POS), así como su impacto en comportamiento de los empleados. Los autores definen el compromiso afectivo como el apego emocional de un empleado a la organización, mientras que el compromiso de continuidad se define como el costo percibido por un empleado de dejar la organización. Proponen que el POS, o la medida en que los trabajadores sienten que su empresa valora sus aportes y se preocupa por su bienestar, también es un predictor importante del comportamiento de los empleados. Los autores realizaron dos estudios para probar sus hipótesis. El primer estudio consistió en encuestar a 156 empleados de una variedad de organizaciones. La encuesta incluía preguntas sobre compromiso afectivo, compromiso de continuidad y POS, así como medidas de satisfacción laboral e intenciones de rotación. El segundo estudio implicó encuestar a 297 empleados de una sola organización, con medidas similares al primer estudio. Los resultados de ambos estudios apoyaron las hipótesis de los autores. Específicamente, encontraron que el compromiso afectivo era un predictor más fuerte del comportamiento de los empleados que el compromiso de continuidad o POS. También encontraron que la satisfacción laboral mediaba la relación entre el compromiso afectivo y el comportamiento del empleado, mientras que las intenciones de rotación mediaban la relación entre el compromiso de continuidad y el comportamiento del empleado. Los autores sugieren que las organizaciones pueden aumentar el compromiso afectivo fomentando un ambiente de trabajo positivo y demostrando que valoran y apoyan a sus empleados. También sugieren que las organizaciones pueden reducir las intenciones de rotación minimizando los costos de irse y aumentando los beneficios de quedarse (Shore et al. 1993).

Asimismo, Meyer et al. (2002) presenta un metaanálisis de la investigación sobre los antecedentes, correlatos y , y los efectos de un compromiso emocional, de permanencia y normativo con la organización. Los autores conceptualizan el compromiso afectivo como un apego emocional a la organización, el compromiso de continuidad como los costos percibidos de salir de la organización y el compromiso normativo como un sentido de obligación de permanecer en la organización. Proponen que estas tres formas de compromiso tienen diferentes antecedentes, correlatos y consecuencias. Los autores realizaron un metaanálisis de 349 estudios que examinaron las relaciones entre diferentes formas de compromiso y diversas variables organizacionales. Los resultados del metaanálisis apoyaron las hipótesis de los autores sobre los diferentes antecedentes, correlatos y consecuencias de las tres formas de compromiso. Específicamente, encontraron que el compromiso afectivo estaba positivamente relacionado con la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizacional, y negativamente relacionado con las intenciones de rotación y la rotación real. El compromiso de continuidad se relacionó positivamente con la antigüedad y la edad, y negativamente con los comportamientos de búsqueda de empleo. El compromiso normativo se relacionó positivamente con los comportamientos de ciudadanía organizacional y negativamente con las intenciones de rotación y la rotación real. Los autores también encontraron que diferentes antecedentes estaban relacionados con cada forma de compromiso. Por ejemplo, las características del trabajo estaban más fuertemente relacionadas con el compromiso afectivo, las recompensas y los costos organizacionales estaban más fuertemente relacionados con el compromiso de continuidad, y la socialización organizacional estaba más fuertemente relacionada con el compromiso normativo (Meyer et al., 2002).

También, Meyer et al. (2004) presenta un análisis conceptual de la relación entre el compromiso y la motivación de los trabajadores, y propone un modelo integral para explicar esta relación. Los autores primero describieron el compromiso de los empleados como un estado mental que delimita el vínculo del trabajador con la entidad e incide en su determinación de continuar siendo parte de la misma.. Sugieren que el compromiso está influenciado por tres factores clave: características del trabajo, contexto organizacional y características personales. A continuación, los autores proponen un modelo que integra los conceptos de compromiso y motivación de los empleados. Sugieren que el compromiso de los empleados tiene efectos directos e indirectos sobre la motivación, teniendo el compromiso afectivo un efecto directo más fuerte que el compromiso de continuidad. También proponen que la relación entre compromiso y motivación está mediada por la satisfacción laboral y el apoyo organizacional percibido. Los autores proporcionan evidencia de investigaciones anteriores para respaldar su modelo propuesto y también sugieren que el modelo tiene implicaciones prácticas para las organizaciones. Específicamente, sugieren que las organizaciones pueden aumentar el compromiso y la motivación de los empleados mejorando las características del trabajo, creando un contexto organizacional de apoyo y seleccionando empleados que tengan características personales que estén alineadas con los valores de la organización (Meyer et al., 2004).

Así también, Meyer et al. (2010), presenta un análisis teórico y una reconceptualización del compromiso normativo con la organización. Los autores comienzan discutiendo la importancia del compromiso normativo como una forma distinta de compromiso, que se caracteriza por un sentido de obligación hacia la organización basado en una obligación moral o ética. Sugieren que el compromiso normativo a menudo se pasa por alto en la investigación sobre el compromiso de los empleados y que es necesario reconceptualizar el compromiso

normativo para comprender mejor su papel en el lugar de trabajo. Los autores proponen una conceptualización revisada del compromiso normativo, que incluye dos componentes: obligación internalizada y responsabilidad personal. La obligación internalizada se refiere a las creencias y valores personales de un individuo que crean un sentido de obligación hacia la organización, mientras que la responsabilidad personal se refiere al sentido de responsabilidad de un individuo por el éxito de la organización. Los autores también discuten los antecedentes y las consecuencias del compromiso normativo y sugieren que el compromiso normativo está influenciado por la socialización organizacional, el clima ético y los comportamientos de los líderes. Proponen que el compromiso normativo tiene consecuencias importantes para los comportamientos de los empleados, como los comportamientos de ciudadanía organizacional, y para los resultados organizacionales, como el desempeño y la retención (Meyer et al. 2010).

#### ***2.2.4. Antecedentes históricos del desempeño laboral individual***

El desempeño laboral individual ha sido una preocupación importante de las organizaciones desde la Revolución Industrial. En esa época, la introducción de la maquinaria y la división del trabajo llevó a una necesidad de medir y mejorar la eficiencia de los trabajadores. Desde entonces, las empresas han estado buscando formas de medir y mejorar el desempeño de sus empleados, utilizando métodos como evaluaciones de desempeño y programas de capacitación y desarrollo.

En 1911, se publicó los Principios de la gestión científica y propuso que la la producción industrial podría hacerse más eficiente aplicando métodos científicos a las prácticas de gestión. Taylor argumentó que la gerencia debería analizar los procesos de trabajo y dividirlos en tareas pequeñas y repetitivas, que podrían ser realizadas por trabajadores especializados que estuvieran capacitados para realizar sus tareas de la manera más eficiente posible. Esto se traduciría en una

mayor productividad y menores costos. Las ideas de Taylor se basaban en la creencia de que los trabajadores estaban motivados principalmente por incentivos financieros y que trabajarían más duro y de manera más eficiente si se les pagara en función de su productividad. También creía que los trabajadores deberían ser cuidadosamente seleccionados y capacitados para sus tareas a fin de garantizar que pudieran realizarlas de manera eficiente (Taylor et al., 2011).

Por otro lado, "El lado humano de la empresa" de McGregor se publicó en 1960 y proponía un enfoque diferente de la gestión. McGregor argumentó que la gerencia debería reconocer la importancia de las necesidades y motivaciones humanas en el lugar de trabajo, y que los trabajadores deberían ser tratados como recursos valiosos en lugar de simples engranajes de una máquina. McGregor propuso dos estilos de gestión diferentes: la Teoría X y la Teoría Y. La teoría X asume que los trabajadores son intrínsecamente perezosos y deben ser coaccionados o amenazados con castigos para lograr altos niveles de productividad. En contraste, la Teoría Y asume que los trabajadores están motivados para desempeñarse bien y son capaces de asumir responsabilidades y tomar decisiones. McGregor argumentó que la Teoría Y era un enfoque de gestión más efectivo y humano. Las ideas de McGregor se basaron en la creencia de que los trabajadores están motivados por una variedad de factores, incluidas las necesidades sociales y psicológicas, así como los incentivos financieros. Sostuvo que los gerentes deben reconocer la importancia de estos factores y crear un ambiente de trabajo que apoye las necesidades y motivaciones de los trabajadores. Tanto las ideas de Taylor como las de McGregor han tenido un impacto significativo en el campo de la administración y sus ideas continúan siendo estudiadas y debatidas en la actualidad. Las ideas de Taylor han sido criticadas por centrarse en la eficiencia a expensas del bienestar de los trabajadores, mientras que las ideas de McGregor han sido

criticadas por ser demasiado optimistas sobre las motivaciones y habilidades de los trabajadores (McGregor, 1960).

La teoría de la motivación-higiene de Herzberg, también conocida como la teoría de los dos factores, determinará en 1964 que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son fenómenos independientes y distintos que están influenciados por una variedad de factores. Los factores de higiene y los motivadores son los dos tipos de factores que surgen la motivación y la satisfacción laboral de los empleados, según esta teoría. Los elementos de higiene del trabajo son necesarios para evitar la insatisfacción laboral, pero no siempre conducen a la satisfacción laboral. Las condiciones laborales, el salario, las políticas de la empresa, la seguridad laboral y las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo y supervisores son algunos de estos factores. Herzberg argumenta que si no se cumplen los factores de higiene, los empleados estarán insatisfechos con sus trabajos, pero cumplir con estos factores no conducirá necesariamente a la satisfacción laboral. Por el contrario, los motivadores son elementos del trabajo que conducen a la satisfacción laboral, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento y el trabajo en sí. Herzberg argumenta que cumplir con estos factores conducirá a la satisfacción y motivación laboral, pero no cumplirlos no necesariamente conducirá a la insatisfacción laboral. La teoría de Herzberg sugiere que los empleadores deben centrarse tanto en los factores de higiene como en los motivadores para crear un ambiente de trabajo positivo que promueva la satisfacción y la motivación en el trabajo. Esto se puede lograr brindando condiciones de trabajo adecuadas, compensación justa, políticas claras de la empresa y relaciones interpersonales positivas, al mismo tiempo que se ofrecen oportunidades de crecimiento personal y profesional, reconocimiento y asignaciones de trabajo desafiantes (Herzberg, 1964).

Para 1981, la teoría del establecimiento de metas de Locke y Latham propone que establecer metas específicas y desafiantes conduce a niveles más altos de desempeño que las metas vagas o fáciles. De acuerdo con esta teoría, el establecimiento de metas tiene cuatro componentes básicos: (1) Claridad, el objetivo debe ser específico, medible e inequívoco para que los empleados sepan exactamente lo que están tratando de lograr. (2) Desafío, la meta debe ser lo suficientemente desafiante como para motivar a los empleados a trabajar duro, pero no tan difícil que se vuelva desmotivador o inalcanzable. (3) Compromiso, el empleado debe estar comprometido con el logro de la meta, lo que puede facilitarse a través de la participación en el proceso de establecimiento de metas y asegurando que la meta sea consistente con los valores y creencias del empleado. (4) Comentarios, el empleado debe recibir comentarios regulares sobre su progreso hacia la meta para que pueda ajustar sus esfuerzos y estrategias según sea necesario. La teoría propone que cuando estos cuatro componentes están presentes, es más probable que los empleados estén motivados para lograr la meta y desempeñarse en niveles más altos. Además, la teoría sugiere que cuanto más difícil y específico sea el objetivo, mayor será el nivel de rendimiento que se puede lograr. La teoría de Locke y Latham ha sido ampliamente estudiada y respaldada en el campo de la psicología organizacional, y se ha aplicado a una variedad de entornos, incluidos el trabajo, los deportes y la educación. La teoría se ha utilizado para informar el desarrollo de sistemas de gestión del desempeño, programas de capacitación e iniciativas de desarrollo de liderazgo (Tosi et al., 1991).

Para los años 1990, la teoría cognitiva social de Bandura propone que la observación, la imitación y el modelado son los medios por los cuales las personas aprenden, en lugar de simplemente mediante el refuerzo de los comportamientos. Según Bandura, las personas aprenden observando el comportamiento de los demás y las consecuencias de esos

comportamientos. Esto puede ocurrir a través de la observación directa o a través de medios como la televisión, el cine o Internet. La teoría también propone que los individuos son agentes activos en su propio aprendizaje y que utilizan procesos cognitivos como la atención, la memoria y la motivación para aprender y aplicar nueva información. Bandura sostiene que los procesos cognitivos influyen en estos comportamientos y el aprendizaje a través de la interacción con los factores ambientales y las características personales. Según la teoría cognitiva social de Bandura, la autoeficacia, o la creencia en la propia capacidad para completar una tarea o lograr una meta, es un componente esencial de la motivación y el aprendizaje. Los individuos que tienen altos niveles de autoeficacia tienen más probabilidades de asumir tareas desafiantes y persistir frente a los obstáculos, mientras que aquellas con bajos niveles de autoeficacia pueden evitar los desafíos o darse por vencidos más fácilmente. La teoría de Bandura se ha aplicado ampliamente en campos como la educación, la psicología y los negocios. Se ha utilizado para informar el desarrollo de intervenciones educativas, programas de capacitación y prácticas de gestión organizacional. La teoría también se ha utilizado para estudiar una variedad de fenómenos, incluida la agresión, la socialización y los comportamientos de salud (Bandura, 1990).

Según Buckingham & Coffman (2021) presentan los resultados de su extensa investigación sobre prácticas gerenciales efectivas. Los autores argumentan que los grandes gerentes rompen las reglas tradicionales de gestión y, en cambio, se enfocan en prácticas específicas que los ayuden a maximizar el potencial de sus empleados. Uno de los principales hallazgos del libro es que los grandes gerentes se enfocan en las fortalezas de sus empleados, en lugar de tratar de mejorar sus debilidades. Los autores argumentan que los empleados están más comprometidos y son más productivos cuando pueden usar sus talentos y habilidades naturales y

que, por lo tanto, los gerentes deben enfocarse en desarrollar y utilizar estas fortalezas. Los autores también identifican 12 preguntas clave que los grandes gerentes hacen para evaluar el compromiso y el desempeño de los empleados, incluidas preguntas como "¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?" y "¿Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona?" Al responder estas preguntas, los gerentes pueden identificar áreas en las que pueden mejorar sus prácticas de gestión y aumentar el compromiso y el desempeño de los empleados. Otro hallazgo clave del libro es que los grandes gerentes crean un ambiente de trabajo que brinda apoyo y conduce al éxito de los empleados. Esto incluye proporcionar a los empleados los recursos y el apoyo que necesitan para hacer su trabajo de manera eficaz, así como crear una cultura que valore y recompense el alto rendimiento (Buckingham et al. 2021).

Para el año 2009, Daniel H. Pink desafía los puntos de vista tradicionales sobre lo que motiva a las personas en el lugar de trabajo. El libro argumenta que el enfoque tradicional de la motivación del palo y la zanahoria, que se basa en recompensas y castigos, es ineficaz y, de hecho, puede ser contraproducente. En cambio, Pink propone un nuevo marco para comprender la motivación basado en tres elementos clave: autonomía, dominio y propósito. La autonomía se refiere al deseo de autodirección y control sobre el propio trabajo. Pink argumenta que cuando a las personas se les da autonomía en su trabajo, están más comprometidas, creativas y motivadas. El dominio se refiere al deseo de mejorar y desarrollar habilidades y capacidades. Cuando las personas son capaces de progresar y dominar su trabajo, experimentan una sensación de satisfacción y plenitud. Finalmente, el propósito se refiere al deseo de contribuir a algo más grande que uno mismo. Cuando las personas sienten que su trabajo tiene significado y contribuye a un propósito mayor, están más comprometidas y motivadas. El libro presenta una variedad de ejemplos y estudios de casos para respaldar sus argumentos y brinda consejos prácticos para

gerentes y líderes que buscan crear entornos de trabajo más motivadores. Las ideas presentadas en "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva" han sido influyentes en el campo de la psicología organizacional y han ayudado a dar forma a la forma en que muchas organizaciones piensan sobre la motivación y el compromiso en el lugar de trabajo (Pink, 2010).

### **2.3. Marco filosófico**

El liderazgo transformacional, comunicación interna, compromiso organizacional y desempeño laboral individual están relacionadas con diferentes marcos filosóficos, que se describen a continuación:

#### ***2.3.1. Marco filosófico del Liderazgo Transformacional***

El objetivo del liderazgo transformacional es inspirar a los seguidores y mejorar sus habilidades para el crecimiento y el desarrollo personal. A continuación se presentan algunos de los principales fundamentos filosóficos del liderazgo transformacional:

El enfoque transformacional en el liderazgo se relaciona directamente con la filosofía humanista, ya que ambos enfatizan la importancia del desarrollo personal y el bienestar de las personas. Según la teoría del liderazgo transformacional, el líder debe inspirar a sus seguidores, fomentar su creatividad y ofrecer oportunidades para el crecimiento personal. En este sentido, el liderazgo transformacional puede verse como un tipo de liderazgo humanista que busca maximizar el potencial de los seguidores y fomentar su desarrollo. En un estudio publicado en la revista *Journal of Business and Psychology*, los autores encontraron que los líderes transformacionales eran percibidos como más humanistas y considerados por sus seguidores como más comprometidos con su bienestar personal y profesional (Boerner et al., 2007). Otro estudio, publicado en la revista *Leadership Quarterly*, los autores examinaron la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, y encontraron que el liderazgo

transformacional se relacionaba positivamente con la satisfacción laboral y el bienestar psicológico de los empleados (Walumbwa et al., 2008).

La ética desempeña un papel importante en el liderazgo transformacional, ya que se basa en el concepto de servir a los demás y empoderarlos para que alcancen su máximo potencial. Los líderes transformacionales deben ser éticos y actuar de manera justa y responsable en todo momento para ganar la confianza y el respeto de sus seguidores. Según (Burns, 1978, 2012), el liderazgo transformacional se basa en una ética de responsabilidad y compromiso, en la que el líder se compromete a servir y empoderar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial. Esto implica el uso de valores éticos como la justicia, la honestidad y la integridad para guiar la toma de decisiones y el comportamiento del líder.

El liderazgo transformacional basado en la filosofía de la empatía se centra en la capacidad del líder para comprender y responder a las necesidades y emociones de sus seguidores. Este enfoque de liderazgo se basa en el concepto de que un líder empático puede inspirar y motivar a los seguidores al mostrar interés genuino en su bienestar y en sus metas personales.

Según Hesselbein et al. (2007), el liderazgo transformacional basado en la empatía se caracteriza por la capacidad del líder para ponerse en el lugar de los demás y comprender sus puntos de vista y perspectivas. El líder empático escucha activamente a los demás y responde a sus necesidades de manera compasiva y comprensiva. Esta estrategia de liderazgo se basa en la noción de que la empatía puede mejorar la efectividad del equipo y las relaciones entre el líder y los seguidores.

Además, según Goleman (2000), los líderes empáticos tienen la capacidad de reconocer y responder a las emociones de los demás. Esta habilidad les permite entender mejor las

necesidades de sus seguidores y adaptar su enfoque de liderazgo en consecuencia. Los líderes empáticos también son capaces de crear un ambiente emocionalmente seguro y positivo para los demás, lo que puede mejorar el compromiso y la motivación de los seguidores.

La ética también participa significativamente en el liderazgo transformacional basado en la empatía, ya que se basa en el respeto y el compromiso con los demás. Los líderes empáticos deben actuar de manera ética y respetar los valores y necesidades de sus seguidores (Cuff et al., 2016).

El liderazgo servicial es un marco filosófico del liderazgo transformacional que se centra en el servicio a los demás como la principal motivación para liderar. El liderazgo servicial parte de la idea de que el líder debe estar al servicio de su equipo, en lugar de que el equipo esté al servicio del líder (Walumbwa et al., 2010). En el liderazgo transformacional, el líder busca inspirar a su equipo para lograr objetivos comunes y superar sus limitaciones. El liderazgo transformacional también se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, con el objetivo de ayudarlos a alcanzar su máximo potencial (Dinh et al., 2014).

Para el liderazgo servicial se integra en el liderazgo transformacional porque ambos comparten el mismo enfoque en las personas. Un líder transformacional que practica el liderazgo servicial demuestra su compromiso con su equipo al poner las necesidades de los demás antes que las suyas propias (Liden et al., 2008). Un líder servicial busca comprender las necesidades de su equipo y proporcionarles el apoyo necesario para ayudarles a crecer y desarrollarse. También fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, lo que a su vez promueve la creatividad y la innovación (Jaiswal & Dhar, 2015).

La filosofía del cambio y la transformación es fundamental en el liderazgo transformacional, como este enfoque de liderazgo se centra en inspirar y motivar a los seguidores

para que alcancen su máximo potencial y logren un cambio significativo y positivo en su entorno. En este sentido, el líder transformacional busca fomentar el cambio y la transformación a través de su liderazgo, en lugar de simplemente mantener el status quo. De acuerdo con la teoría del liderazgo transformacional, un líder transformacional puede crear una visión atractiva del futuro e inspirar a sus seguidores a trabajar hacia esa visión. Además, el líder transformacional fomenta la creatividad y el pensamiento innovador entre los seguidores, lo que puede llevar a la identificación de nuevas oportunidades de cambio y transformación.

En un estudio de Dvir et al. (2003), se exploró la relación entre el liderazgo transformacional y el cambio organizacional en una muestra de empresas de alta tecnología en Israel. Los hallazgos señalaron que el estilo directivo transformador se asociaba afirmativamente con la ejecución fructífera de la transformación institucional. Además, el estudio encontró que el liderazgo transformacional estaba relacionado con una mayor aceptación del cambio por parte de los empleados y una mayor motivación para trabajar hacia el cambio.

Otro estudio de Javidan & Waldman (2003) exploró la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación en una muestra de empresas estadounidenses. Los hallazgos indicaron que el liderazgo transformacional tenía relación positiva con la innovación y la introducción exitosa de nuevos productos y servicios.

### ***2.3.2. Marco filosófico de la Comunicación Interna***

El marco filosófico de la comunicación interna puede ser vista como un proceso de construcción social del conocimiento y la realidad dentro de la organización. Esta construcción se da a través de la interacción entre los miembros, quienes comparten sus experiencias, conocimientos y perspectivas, y crean nuevas formas de ver el mundo y de actuar en él.

Según la filósofa canadiense, (Archer, 1985) en su obra "La teoría de la estructuración", la comunicación es una actividad social que se realiza en contextos sociales específicos, y a su vez, estos contextos sociales son creados y reproducidos a través de la comunicación. En este sentido, la comunicación interna en una organización no solo refleja la estructura social de la misma, sino que también contribuye a la construcción y mantenimiento de esa estructura social.

Por otra parte, la filósofa alemana, (Garrido Vergara, 2011) en su obra "Teoría de la acción comunicativa" de Habermas J., sostiene que la comunicación es un proceso de entendimiento mutuo que se da a través del uso del lenguaje. Según Habermas, la comunicación interna en una organización es un proceso mediante el cual los miembros construyen una comprensión compartida de la realidad a través de la discusión y el diálogo, lo que contribuye a la creación de una cultura organizacional sólida y coherente.

Existen diversos estudios que apoyan la idea de que la comunicación interna es un proceso de construcción social del conocimiento y la realidad dentro de la organización. Por ejemplo, el estudio de (Rosenthal et al, 2015) sobre la comunicación interna en organizaciones sin fines de lucro, muestra que la comunicación interna es fundamental para el establecimiento de una cultura organizacional positiva y coherente.

Asimismo, el estudio de (Capriotti et al., 2021) sobre la comunicación interna en las empresas, destaca que la comunicación interna es una herramienta clave para el desarrollo de una cultura organizacional sólida y coherente, así como para la mejora del rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Otra corriente filosófica de la comunicación interna es la hermenéutica, la cual se enfoca en el proceso de interpretación de los significados y sentidos en la comunicación humana. Desde

esta perspectiva, la comunicación interna se convierte en un proceso de interpretación de los mensajes que se transmiten entre los miembros de la organización (Arraez et al., 2006).

En la hermenéutica se considera que los textos (en este caso, los mensajes de comunicación interna) pueden tener varios sentidos, y la tarea del intérprete es descubrir el significado más adecuado y plausible en un contexto específico. La hermenéutica busca descubrir el sentido y la intencionalidad detrás de los mensajes, es decir, se enfoca en la interpretación del lenguaje para descubrir las intenciones, significados y contextos que subyacen a los mensajes de comunicación interna (Arraez et al., 2006).

El filósofo alemán Martin Heidegger, en su obra "Ser y tiempo" según lo manifiesta Masís (2009) amplía el alcance de la hermenéutica, aplicándola no solo a los textos, sino también a la existencia humana. Según Heidegger, la interpretación es un proceso fundamental de la existencia humana, que nos permite comprender y dar sentido al mundo en el que vivimos. En este sentido, la hermenéutica puede ser utilizada para comprender la comunicación interna como un proceso de interpretación en el que los miembros de la organización buscan dar sentido a sus experiencias, pensamientos y sentimientos.

En la literatura científica, existen diversos estudios que abordan la comunicación interna desde la perspectiva hermenéutica. Por ejemplo, el estudio de (Marchiori, 2011) sobre la comunicación interna en una organización, utiliza la hermenéutica para analizar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional y su relación con la comunicación interna.

Otra corriente filosófica es el constructivismo es una corriente filosófica que sostiene que el conocimiento no es una entidad objetiva y fija, sino que es una construcción social que se desarrolla en el marco de las interacciones entre los individuos y su entorno. Desde esta perspectiva, la comunicación interna se convierte en un proceso de construcción social del

conocimiento y la realidad dentro de la organización. El constructivismo se origina en la filosofía de la ciencia y la epistemología, y su influencia se extiende a campos como la psicología, la educación y la comunicación. Según (Kalla, 2005a), la comunicación interna es un proceso de construcción social del conocimiento, en el que los individuos interactúan para crear significados y sentidos compartidos. La comunicación interna no solo transmite información, sino que también crea y transforma la realidad organizacional.

Según la perspectiva constructivista, la comunicación interna es un proceso de construcción de la cultura organizacional, donde los miembros de la organización comparten significados y valores a través de la interacción y la comunicación. Esta cultura organizacional puede ser tanto un producto como un proceso de la comunicación interna, ya que se construye y se modifica a lo largo del tiempo (Guerrero Alvarado et al., 2022).

La teoría del constructivismo ha sido aplicada en numerosos estudios de comunicación interna en las organizaciones, el estudio de Guerrero Alvarado et al. (2022) analizan la influencia de la comunicación interna en la construcción de la identidad organizacional en una empresa canadiense. Los autores llegan a la conclusión de que la comunicación interna juega un papel crucial en la construcción de la identidad organizacional, y que la identidad organizacional es una construcción social que se desarrolla a través de la interacción y la comunicación.

### ***2.3.3. Marco filosófico del Compromiso Organizacional***

Varias teorías, como la teoría de la identidad social, la teoría de la justicia organizacional y la teoría del intercambio social, sirven como base para el marco filosófico del compromiso organizacional. Según la teoría del intercambio social (Orgaz-Agüera & Moral Cuadra, 2015), los trabajadores se comprometen con su empresa porque reciben recompensas y beneficios a cambio de su trabajo. Según la teoría de la justicia organizacional (Greenberg & Scott, 1996), la percepción

de los empleados sobre la equidad en la distribución de los recursos y las dentro oportunidades de la organización afecta el compromiso organizacional. Por último, la teoría de la identidad social (Scandroglio et al., 2008) afirman que el compromiso organizacional se basa en la necesidad de los empleados de sentirse parte de un grupo social y de identificarse con los valores y los objetivos de la organización.

Existen diversos autores con este marco filosófico, como (Meyer et al. 1991), donde presenta un marco conceptual de tres componentes para entender la lealtad y compromiso de los empleados hacia las organizaciones. Los tres componentes son: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo. El compromiso afectivo alude al nexo afectivo del colaborador con la entidad. El compromiso de permanencia remite a la valoración sobre los costos vinculados a desvincularse de dicha institución. El compromiso prerrogativo se relaciona con la percepción de responsabilidad moral que posee un integrante de continuar siendo parte constitutiva de esa organización. Este marco se ha utilizado ampliamente para estudiar el compromiso organizacional y su relación con resultados como la satisfacción laboral, las intenciones de renuncia y el desempeño. Además, es adecuado para la gestión de recursos humanos y el desarrollo de políticas y prácticas de retención y compromiso de los empleados. En resumen, el artículo de Meyer y Allen ha sido una contribución importante al campo de la conducta organizacional al proporcionar un marco conceptual para entender el compromiso de los empleados con sus organizaciones.

Otra referencia clásica en la teoría del intercambio social, que ha influido en la comprensión del compromiso organizacional como un proceso de intercambio entre empleados y organización, es la publicación de (Blau, 2017), considerado una obra fundamental en la teoría sociológica. Blau examina las relaciones e interacciones sociales entre individuos a través de la

teoría del intercambio social. La teoría establece que la interacción social es una forma de intercambio entre personas que busca maximizar los beneficios y minimizar los costos. Según Blau, el poder es un factor clave en la formación de estas relaciones de intercambio social. El poder se refiere a la capacidad de una persona o grupo para influir en el comportamiento de otra persona o grupo. Asimismo, Blau explora cómo el poder afecta las relaciones de intercambio social y cómo las personas pueden usar el poder para aumentar sus beneficios en estas relaciones. También examina cómo se distribuye el poder en la sociedad y cómo está relacionado con otros factores sociales, como el estatus y la clase social (Blau, 2017).

En un artículo publicado por (Greenberg, 1987), propone una clasificación de las teorías de la justicia organizacional y proporciona una visión general de los diferentes enfoques y modelos de justicia que se han desarrollado en la literatura. Sostiene que la justicia organizacional es un tema clave en la teoría y la práctica de la gestión de las organizaciones, ya que la percepción de justicia en el lugar de trabajo tiene un impacto significativo en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Según Greenberg, existen cuatro enfoques principales en la literatura sobre la justicia organizacional: Justicia distributiva, se refiere a la percepción de que las recompensas y los castigos se distribuyen de manera justa en la organización. Este enfoque se centra en la equidad en la distribución de recursos y se basa en la teoría de la equidad; Justicia procesal, se refiere a la percepción de que los procesos utilizados para tomar decisiones son justos e imparciales. Este enfoque se centra en el proceso de toma de decisiones y se basa en la teoría de la justicia procesal; Justicia interpersonal, se refiere a la percepción de que las personas son tratadas con respeto, dignidad y consideración por parte de sus superiores y compañeros de trabajo. Este enfoque se centra en las relaciones interpersonales en la organización y se basa en la teoría de la justicia interpersonal; Justicia informacional, se

refiere a la percepción de que la información utilizada para tomar decisiones es completa, precisa y relevante. Este enfoque se centra en la calidad de la información utilizada en el proceso de toma de decisiones y se basa en la teoría de la justicia informacional.

Según Tajfel & Turner, (2001), propone una teoría integrada del conflicto entre grupos, que combina diferentes enfoques teóricos en un marco coherente. Según los autores, el conflicto entre grupos se produce cuando las personas perciben una diferencia entre su propio grupo y otros grupos, y esta diferencia se convierte en una fuente de conflicto. La teoría integrada de los autores se basa en dos enfoques teóricos: la teoría del autoconcepto social y la teoría de la identidad social. La teoría del autoconcepto social sostiene que las personas definen su propia identidad en términos de su pertenencia a grupos sociales. El autoconcepto social se basa en la percepción de que los individuos comparten características comunes con los miembros de su grupo y se diferencian de otros grupos. Según los autores, esta percepción de pertenencia a un grupo puede provocar estereotipos y prejuicios contra otros grupos. La teoría de la identidad social, por otro lado, sostiene que las personas buscan una identidad social positiva al identificarse con grupos que tienen un estatus social positivo. Esto puede llevar a la discriminación contra los miembros de otros grupos que se perciben como inferiores. Tajfel y Turner combinan estas dos teorías en una teoría integrada de conflicto entre grupos. Según su teoría, el conflicto se produce cuando los miembros de un grupo perciben una amenaza a su identidad social o a su autoconcepto social debido a las diferencias percibidas entre su grupo y otros grupos. Esto puede llevar a la discriminación y la hostilidad hacia los miembros de otros grupos.

#### ***2.3.4. Marco filosófico del Desempeño Laboral Individual***

El marco filosófico del desempeño laboral individual es un campo interdisciplinario que abarca la filosofía aplicada, la ética empresarial y la psicología organizacional. Teorías de la autodeterminación, la motivación y la justicia organizacional y la filosofía de la responsabilidad social empresarial, son relevantes para este campo y pueden ayudar a los individuos a maximizar su desempeño laboral en un entorno organizacional.

Una de las teorías más relevantes en este campo es la Teoría de la Autodeterminación de (Ryan & Deci, 2000), que sugiere que el desempeño laboral se puede mejorar cuando los trabajadores tienen un mayor grado de autonomía y autodeterminación en su trabajo. Otro enfoque importante es la teoría de la motivación de (Herzberg, 1987), que afirma que la motivación laboral se deriva de factores intrínsecos, como el sentido de logro y la satisfacción laboral, en lugar de factores extrínsecos, como el salario.

En términos de ética empresarial, la teoría de la justicia organizacional de (Adams, 1965; Greenberg & Scott, 1996) es relevante para el marco filosófico del desempeño laboral. Esta teoría afirma que los trabajadores evalúan la justicia y equidad en el tratamiento que reciben en su trabajo y que esto puede afectar su motivación y desempeño laboral.

La filosofía de la responsabilidad social empresarial también es importante en este contexto. Esta filosofía sostiene que las empresas tienen la responsabilidad de actuar de manera ética y responsable en relación con sus empleados y la sociedad en general (Carroll, 1991).

Además, el desempeño laboral individual se relaciona con la filosofía de la mejora continua y el desarrollo personal. Esta filosofía se centra en la idea de que los empleados pueden mejorar constantemente su desempeño a través de la retroalimentación y el desarrollo de

habilidades, lo que a su vez beneficia tanto al empleado como a la organización (Bohórquez et al., 2020; Santillán Guzmán & Saavedra Sandoval, 2021).

## **2.4. Marco teórico**

### ***2.4.1. Marco teórico del liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional es una forma de liderazgo que provoca un cambio beneficioso y valioso en sus seguidores. Los líderes transformacionales se enfocan en "transformar" a los demás para que se ayuden unos a otros, se preocupen por los demás, animen a los demás y vivan en armonía. En esta tarea, el líder aumenta la motivación, la moral y el desempeño de su grupo de seguidores. En este sentido, cabe destacar que el liderazgo transformacional como estilo encarna cambios en el ámbito de la gestión (Salazar, 2006).

Varios estudios han demostrado que el liderazgo transformacional está asociado con muchos resultados organizacionales positivos, incluida la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y el desempeño laboral. Por ejemplo, un meta-análisis realizado por (Lowe et al., 1996) encontró una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral.

Además, el liderazgo transformacional también se asocia con muchos resultados individuales positivos, incluida la autoeficacia de los empleados y la salud mental. Un estudio de Wong et al. (2002) encontraron que el liderazgo transformacional estaba relacionado con la autoeficacia de los empleados, lo que a su vez estaba relacionado con un mayor compromiso y rendimiento laboral. También encontró que el liderazgo transformacional estaba relacionado con el bienestar psicológico de los empleados.

Bass va un paso más allá y argumenta que los líderes podrán demostrar diferentes estilos de liderazgo según el contexto y sus requisitos (Bass & Avolio, 1994).

La idea central del papel que desempeña el líder es promover, cultivando una visión donde se dé sentido al significado de los propósitos y actuaciones organizativas contando con dos grandes conceptualizaciones para describir este tipo de liderazgo; mientras que autores como Burns (2012) o Bass (1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional” a través de un intercambio entre el líder y los seguidores. Sus componentes son: recompensa, administración por excepción activa y pasiva, y liberalidad, desde el ámbito educativo, Leithwood et al. (1996) presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. Según Bass & Avolio (1994) el liderazgo transformacional, surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”. Según, Bryman (1992) el liderazgo transformacional se refiere a la participación y la flexibilidad en la organización mediante necesidades, valores y creencias. Bass continúa diciendo que un líder puede mostrar diferentes patrones de liderazgo según las y circunstancias lo que estas requieren. Considere que el estilo de liderazgo transformador se vincula con las necesidades humanas, puntualmente aquellas correspondientes a la esfera de la superación personal, valoración propia y plena realización. Mediante la incidencia en la interacción entablada con los integrantes del conjunto organizacional, los líderes transformacionales fomentan cambios de perspectiva que llevan a cada persona a priorizar los intereses colectivos sobre sus propios. Este cambio de prioridades individuales permite que la necesidad de crecimiento personal y el compromiso de la persona con el logro del objetivo grupal se añadan a su abanico de necesidades. Debido a este cambio, los miembros de la organización pueden convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, actualizados y

controlados por sí mismos. El liderazgo transformacional fomenta tanto el desarrollo individual como la transformación colectiva, lo que resulta en este efecto multiplicador o efecto cascada.

Esta idea es reafirmada por Burns (2012), quien afirma que el liderazgo es colectivo pues al responder los líderes a sus propios motivos buscan los motivos de sus potenciales colaboradores. Para este autor, el liderazgo debe preceder como un sistema en el que los individuos se mueven dentro y fuera de los roles de liderazgo y colaboración . Es decir, el liderazgo es un proceso fundamental de cambio social que afecta a la comunidad, la organización y el país en su conjunto; no hay líderes individuales.

De esta manera, el compromiso, la cultura y la visión se definirán en sus aspectos teóricos más importantes. Asimismo, Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: Carisma, Inspiración, Consideración, Estimulación Intelectual. Según Leithwood et al. (1996), el término "liderazgo transformacional" es el más apropiado para el cambio en las organizaciones educativas que aprenden, ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo "instructivo" se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen "transformadora": esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela.

#### **2.4.1.1. Dimensiones del liderazgo Transformacional**

La gama completa de liderazgo introduce cuatro dimensiones de un líder transformacional (Bass, 1985) citado por (Salazar, 2006).

##### **Carisma o Influencia idealizada**

Como elemento clave del modelo extenso de conducción transformadora, el carisma o ascendencia idealizada alude al empleo, por la figura directriz, de conductas que lo erigen ante

sus subalternos como un ejemplo digno de emulación. El director puede exteriorizar apreciación por las carencias de los restantes, incluyendo las propias; compartir los riesgos inherentes con los partícipes de su visión; demostrarse actoralmente coherente; y dar cuenta de excelsos estándares ético-morales. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass et al., 1994).

Forja admiración y credibilidad ante los demás, sentando las bases para adoptar transformaciones sustanciales y medulares en los modos en que los individuos y entidades operan. La vehemencia de los subalternos por tomar como modelo al director y anhelar "ser como él es" es otra razón por la que se le llama carisma. Se divide en dos categorías: atributo (la percepción del líder como carismático, cercano, poderoso y centrado en valores, creencias y misión) y conducta (la acción carismática del líder que se refiere a valores, creencias y un sentido de misión) (Leithwood et al., 1996).

### **Motivación Inspiracional**

Cambiaron las expectativas del grupo sobre la posibilidad de solucionar los problemas organizacionales. La praxis del dirigente dota de sentido e interpela a sus subalternos. Se evidencia un acendrado optimismo ante el porvenir, comunicando con brío una imagen ambicionada del derrotero organizacional y una mentalidad de cuerpo colectivo (Bass, 1985).

### **Estimulación intelectual**

La estimulación intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass et al., 1994).

Al cuestionar formas antiguas , tradiciones y creencias, busca la creatividad e innovación. Los seguidores están constantemente obligados a buscar nuevas formas de comportarse y actuar al desvincularse de los conocimientos previos y adoptar nuevas acciones (Bass et al., 1994).

### **Consideración individualizada**

Consideración individualizada significa que el líder trata a cada empleado de forma diferenciada atendiendo a sus carencias y destrezas. El líder transformacional con mirada singular actúa como preparador o tutor de sus nodrizas, poniendo especial interés en cada una de sus particularidades para su éxito y superación; procurando que cada individuo se perciba como inestimable engranaje. Utiliza principalmente una comunicación de dos vías, por lo general cara a cara, en la cual líder y seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación (Bass & Avolio, 1994).

Las necesidades individuales de logro y crecimiento son atendidas por el líder. Determina los puntos fuertes y débiles de los demás. Su rol es de tutor, asistiendo a sus subalternos para alcanzar cotas superiores y apropiarse de su propia mejora (Bass & Avolio, 1994).

#### ***2.4.2. Marco teórico de la comunicación interna***

La comunicación interna se basa en diversas teorías y enfoques que buscan explicar y comprender los procesos comunicativos dentro de las organizaciones. Estas teorías provienen de disciplinas como la psicología, la sociología, la administración y las ciencias de la comunicación, y proporcionan un fundamento conceptual para el estudio y la práctica de la comunicación interna.

Una de las teorías más influyentes en el campo de la comunicación interna es la teoría de la comunicación organizacional de Weick et al. (2005). Esta teoría se centra en cómo los miembros de una organización crean y comparten significados a través de la comunicación, y

cómo estos significados dan forma a la realidad organizacional. Weick argumenta que la comunicación es un proceso continuo de creación de sentido (sensemaking) en el que los individuos interpretan y dan significado a la información que reciben, y luego actúan en consecuencia (Weick et al., 2005).

Otra teoría relevante es la teoría de la estructuración de Giddens (1984), que sostiene que las estructuras sociales, incluyendo las organizaciones, son creadas y mantenidas a través de las acciones e interacciones de los individuos. En el contexto de la comunicación interna, esto implica que las prácticas y patrones de comunicación dentro de una organización son tanto un producto como un productor de la estructura organizacional (Mcphee & Zaig, 2000).

La teoría de la excelencia en las relaciones públicas, desarrollada por Grunig & Hunt (1984), también ha tenido un impacto significativo en la comunicación interna. Esta teoría identifica cuatro modelos de relaciones públicas: agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional. El modelo simétrico bidireccional, que implica un diálogo abierto y equilibrado entre la organización y sus públicos, se considera el más efectivo para construir relaciones sólidas y duraderas (Grunig, 2001). Este modelo ha sido adaptado a la comunicación interna, enfatizando la importancia de la comunicación bidireccional y la participación de los empleados (Men & Stacks, 2014).

Además, la teoría del compromiso de los empleados de (Kahn, 1990) ha ganado relevancia en el estudio de la comunicación interna. Kahn define el compromiso de los empleados como el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo, y argumenta que la comunicación juega un papel crucial en la creación de las condiciones psicológicas necesarias para el compromiso, como la significación, la seguridad y la disponibilidad.

Otras teorías y conceptos, como la teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 2001), la teoría del intercambio líder-miembro (Graen & Uhl-Bien, 1995) y el modelo de co-orientación (Newcomb, 1953), también han sido aplicados al estudio de la comunicación interna, proporcionando perspectivas adicionales sobre cómo la comunicación influye en las actitudes, comportamientos y relaciones de los empleados dentro de las organizaciones.

La comunicación interna es un proceso estratégico dentro de una organización que implica el intercambio efectivo de información, ideas y comentarios entre sus miembros (Welch & Jackson, 2007). Esta comunicación no se limita a un enfoque unidimensional, sino que abarca una perspectiva de las partes interesadas, reconociendo las diversas necesidades e intereses de los diferentes grupos dentro de la organización (Welch & Jackson, 2007). La definición de comunicación interna a menudo gira en torno a los límites de la organización y distingue entre entornos internos y externos (Mazzei, 2010). Es crucial para promover los comportamientos de comunicación activa y el intercambio de conocimientos dentro de las organizaciones (Kalla, 2005b; Mazzei, 2010). La comunicación interna efectiva es esencial para fomentar un entorno de trabajo colaborativo, mejorar el compromiso de los empleados y garantizar el éxito de la organización (Welch & Jackson, 2007). Implica no solo la difusión de información, sino también la creación de un entendimiento compartido y una alineación hacia objetivos comunes (Welch & Jackson, 2007). Un enfoque integrado de la comunicación interna, respaldado por datos empíricos, enfatiza la naturaleza multidisciplinaria de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones (Kalla, 2005b). En el contexto de la definición de la comunicación interna, es importante considerar la naturaleza evolutiva de los canales de comunicación, incluido el impacto de las redes sociales y las tecnologías digitales (Högberg, 2018). Estos avances han

transformado la forma en que las organizaciones se relacionan con su público interno, lo que requiere un replanteamiento de las prácticas de comunicación tradicionales (Högberg, 2018).

Toda organización consiste en una agrupación de individuos que intercambian información para lograr unas metas, tanto colectivas como personales, lo que demuestra la conexión entre los conceptos de organización y comunicación. En este sentido, de un modo u otro, todos los integrantes de una organización se dedican a la comunicación, siendo una de las actividades más importantes y dominantes en las organizaciones, y por tanto, inseparable del desarrollo ordinario de cualquiera de ellas (Antón-Chávez & García-Yovera, 2019).

Según sus propósitos, los integrantes de una entidad emplean distintas modalidades comunicativas. Estas pueden abarcar optimizar su contribución operativa, mediante pautas, requerimientos, sincronización, etcétera; socializar a través de intercambios horizontales, vínculos extraoficiales e intercambio simbólico; o alcanzar realización profesional por ejemplo integrándose, motivándose y generando sentido de pertenencia. Asimismo, impactan favorablemente en la eficiencia del conjunto corporativo y en materializar sus ambiciones (Aced-Toledano & Miquel-Segarra, 2021).

La búsqueda de una definición precisa del término comunicación interna presenta dos desafíos: la falta de consenso en la literatura especializada y entre los expertos del campo, así como la complejidad de encontrar una definición para un concepto que involucra varias disciplinas. A esta situación se adiciona el proceso de metamorfosis que ha atravesado el intercambio infrainterno con miras a ajustarse a los nuevos requerimientos emergentes en las corporaciones, en respuesta a las transformaciones del ecosistema circundante (Latorre et al., 2019).

Según la literatura, hay varios términos utilizados para describir la comunicación interna. La falta de consenso a la hora de escoger un único término para referirse a la comunicación interna ha animado a algunos autores a analizar esta situación (Tkalac Verčič et al., 2012).

### ***La comunicación interna formal e informal***

La comunicación interna formal se refiere a los mensajes y canales de comunicación oficiales, planificados y estructurados que se utilizan para transmitir información relacionada con el trabajo dentro de una organización (Jacobs et al., 2016). Esta comunicación sigue la jerarquía y las líneas de autoridad establecidas en la estructura organizacional, y puede incluir memorandos, informes, reuniones programadas, correos electrónicos corporativos y boletines internos (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020). La teoría de la burocracia de Weber sigue siendo relevante para entender la comunicación formal, ya que enfatiza la importancia de las reglas, los procedimientos y las jerarquías en las organizaciones (Luo et al., 2016).

Por otro lado, la comunicación interna informal se refiere a las interacciones y el intercambio de información que ocurren fuera de los canales formales, a menudo de manera espontánea y no estructurada (Erhardt & Gibbs, 2014). Esta comunicación se basa en las relaciones interpersonales y las redes sociales que existen dentro de una organización, y puede incluir conversaciones casuales, rumores, chismes y discusiones en pasillos o áreas comunes (Omillion-Hodges & Baker, 2017). La teoría de las redes sociales y la teoría del capital social continúan proporcionando un marco para comprender cómo las relaciones informales y las redes de comunicación influyen en el flujo de información y los resultados organizacionales (Kwon & Adler, 2014).

Ambas formas de comunicación, formal e informal, son necesarias para el funcionamiento efectivo de las organizaciones. La comunicación formal asegura que la

información importante se transmita de manera consistente y precisa, y que las tareas y responsabilidades se asignen y se cumplan de acuerdo con los objetivos organizacionales (Men & Stacks, 2014b). Por otro lado, la comunicación informal permite a los empleados compartir conocimientos, ideas y preocupaciones, y puede fomentar la innovación, la resolución de problemas y la cohesión del equipo (Sharma & Bhatnagar, 2016).

Sin embargo, también es importante reconocer los desafíos y las posibles consecuencias negativas asociadas con cada forma de comunicación. La comunicación formal puede ser percibida como rígida, impersonal y unidireccional, lo que puede limitar la participación y la retroalimentación de los empleados (Neill & Jiang, 2017). Además, una dependencia excesiva de los canales formales puede llevar a la sobrecarga de información y a la falta de flexibilidad (Stich et al., 2018). Por otro lado, la comunicación informal puede ser imprecisa, especulativa y difícil de controlar, lo que puede llevar a la propagación de rumores y a la distorsión de la información (Erhardt & Gibbs, 2014).

Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben adoptar un enfoque equilibrado que reconozca el valor tanto de la comunicación formal como de la informal. La teoría de la riqueza de los medios sugiere que los gerentes deben seleccionar los canales de comunicación adecuados según la complejidad y la ambigüedad del mensaje (Lo & Lie, 2008). Además, fomentar una cultura organizacional abierta y transparente, donde se aliente a los empleados a compartir sus ideas y preocupaciones, puede ayudar a aprovechar los beneficios de la comunicación informal mientras se mitigan sus posibles efectos negativos (Ewing et al., 2019)

### ***La comunicación ascendente***

La comunicación ascendente se refiere al flujo de información desde los niveles inferiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles superiores (Ruck et al., 2017). La comunicación

ascendente es un componente vital de la comunicación interna en las organizaciones, ya que permite a los empleados de los niveles inferiores de la jerarquía compartir información, ideas, preocupaciones y retroalimentación con sus supervisores y la alta dirección. Esta dirección de comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, ya que proporciona a los líderes una visión valiosa de las operaciones diarias, los desafíos y las oportunidades de mejora (Ruck et al., 2017).

La teoría de la retroalimentación ascendente sugiere que la comunicación ascendente efectiva puede mejorar la toma de decisiones, la resolución de problemas y la motivación de los empleados (Tourish, 2020). Cuando los empleados sienten que sus opiniones y contribuciones son valoradas y consideradas por la dirección, es más probable que se sientan comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la organización (Mazzei & Ravazzani, 2015). Además, la comunicación ascendente puede ayudar a los líderes a identificar problemas potenciales y a abordarlos de manera proactiva antes de que se conviertan en crisis (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Para fomentar una comunicación ascendente efectiva, las organizaciones deben establecer canales y mecanismos que permitan a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones de manera segura y sin temor a represalias (Ruck et al., 2017). Estos canales pueden incluir encuestas de empleados, buzones de sugerencias, reuniones de retroalimentación, entrevistas de salida y políticas de puertas abiertas (Men & Stacks, 2014b). Además, los líderes deben demostrar habilidades de escucha activa y empatía al recibir la retroalimentación de los empleados, y deben actuar sobre esta información de manera visible y transparente (Ewing et al., 2019).

Sin embargo, es importante reconocer que la comunicación ascendente también puede enfrentar desafíos y barreras. Los empleados pueden ser reacios a compartir información negativa o crítica por temor a las consecuencias negativas, como el daño a las relaciones con los

supervisores o las limitaciones en las oportunidades de crecimiento profesional (Morrison, 2014). Además, los líderes pueden no siempre estar receptivos a la retroalimentación de los empleados o pueden carecer de las habilidades necesarias para fomentar y gestionar la comunicación ascendente de manera efectiva (Tourish, 2020).

Para superar estos desafíos, las organizaciones deben desarrollar una cultura de confianza, transparencia y respeto mutuo que valore la contribución de todos los empleados (Mazzei & Ravazzani, 2015). Los líderes deben modelar comportamientos de escucha y receptividad, y deben recompensar y reconocer a los empleados que comparten ideas y retroalimentación constructiva (Michael, 2014). Además, las organizaciones deben proporcionar capacitación y apoyo a los líderes para desarrollar sus habilidades de comunicación y gestión de la retroalimentación (Neill & Jiang, 2017).

### ***La comunicación descendente***

La comunicación descendente es un componente fundamental de la comunicación interna en las organizaciones, ya que permite a los líderes y gerentes transmitir información, instrucciones, políticas y retroalimentación a los empleados en los niveles inferiores de la jerarquía. Esta dirección de comunicación es esencial para asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos, valores y estrategias de la empresa, y para facilitar la coordinación y el control de las actividades laborales (Omilion-Hodges & Baker, 2017).

La teoría de la comunicación de apoyo sugiere que la comunicación descendente efectiva, que incluye mensajes de apoyo y empatía, puede mejorar la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño de los empleados (Michael, 2014). Cuando los líderes comunican de manera clara, consistente y compasiva, los empleados son más propensos a sentirse valorados, informados y motivados para alcanzar los objetivos de la organización (L. R. Men & Stacks, 2014b).

Además, la comunicación descendente puede ayudar a reducir la incertidumbre y la ansiedad de los empleados en tiempos de cambio o crisis, al proporcionar información oportuna y transparente sobre los desafíos y las estrategias de la organización (Tkalac Verčič & Špoljarić, 2020).

Para fomentar una comunicación descendente efectiva, las organizaciones deben utilizar una variedad de canales y estrategias de comunicación que se adapten a las necesidades y preferencias de los empleados (Neill & Jiang, 2017). Estos canales pueden incluir correos electrónicos, boletines informativos, reuniones de equipo, videoconferencias, mensajes de la alta dirección y plataformas de intranet (Jacobs et al., 2016). Además, los líderes deben esforzarse por comunicarse de manera clara, concisa y coherente, evitando la jerga técnica o el lenguaje ambiguo que pueda confundir o alienar a los empleados (Ewing et al., 2019).

Sin embargo, es importante reconocer que la comunicación descendente también puede enfrentar desafíos y limitaciones. Si los líderes se basan demasiado en la comunicación unidireccional y no brindan oportunidades para la retroalimentación y el diálogo, los empleados pueden sentirse desconectados, desmotivados o resentidos (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Además, si los mensajes de la alta dirección son percibidos como insinceros, inconsistentes o desalineados con las acciones y decisiones de la organización, los empleados pueden perder la confianza y el compromiso con la empresa (Mazzei & Ravazzani, 2015).

Para superar estos desafíos, las organizaciones deben adoptar un enfoque equilibrado de la comunicación descendente que combine la transmisión efectiva de información con oportunidades genuinas para la retroalimentación, el diálogo y la participación de los empleados (Ruck et al., 2017). Los líderes deben demostrar autenticidad, transparencia y coherencia en sus mensajes y acciones, y deben estar dispuestos a escuchar y responder a las preocupaciones e ideas de los empleados (Men & Stacks, 2014b). Además, las organizaciones deben fomentar una

cultura de comunicación abierta y bidireccional, en la que los empleados se sientan valorados y empoderados para contribuir al éxito de la empresa (Michael, 2014).

### ***La comunicación horizontal***

La comunicación interna horizontal, también conocida como comunicación lateral, se refiere al intercambio de información, ideas y colaboración entre empleados, equipos o departamentos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de una organización. Esta dirección de comunicación es fundamental para fomentar la coordinación, la resolución de problemas, la innovación y la eficiencia en las organizaciones modernas, que a menudo dependen de la colaboración interfuncional para lograr sus objetivos (Jacobs et al., 2016).

La teoría de la coordinación relacional sugiere que la comunicación horizontal efectiva puede mejorar la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios, responder a los desafíos y aprovechar las oportunidades, al facilitar el intercambio de conocimientos, habilidades y recursos entre diferentes unidades organizacionales (Hoffer Gittell, 2016). Cuando los empleados y equipos de diferentes áreas funcionales se comunican y colaboran de manera regular y constructiva, pueden desarrollar una comprensión más holística de los procesos, los clientes y los objetivos de la organización, lo que les permite tomar decisiones más informadas y alineadas con las metas generales de la empresa (Van Ruler, 2018).

Para fomentar una comunicación horizontal efectiva, las organizaciones deben crear estructuras, procesos y una cultura que faciliten y recompensen la colaboración y el intercambio de información entre diferentes unidades (Neill & Jiang, 2017). Esto puede incluir la creación de equipos interfuncionales, la implementación de plataformas de colaboración digital, la organización de eventos de networking y la capacitación en habilidades de comunicación y trabajo en equipo (Ewing et al., 2019). Además, los líderes deben modelar y promover

comportamientos de colaboración, reconociendo y recompensando a los empleados que demuestran iniciativa y habilidades para trabajar en equipo (Men & Stacks, 2014b).

Sin embargo, la comunicación horizontal también puede enfrentar desafíos y barreras, como la competencia entre departamentos, la falta de confianza, las diferencias en los objetivos y prioridades, y la escasez de recursos o tiempo para la colaboración (Omilion-Hodges & Baker, 2017). Además, si las estructuras y procesos organizacionales están diseñados para favorecer la comunicación vertical y el control jerárquico, los empleados pueden tener dificultades para establecer y mantener relaciones de colaboración con colegas de otras áreas (Raab et al., 2014).

Para superar estos desafíos, las organizaciones deben fomentar una cultura de confianza, respeto mutuo y apertura, en la que los empleados se sientan seguros y motivados para compartir información, ideas y preocupaciones con colegas de diferentes departamentos (Mazzei & Ravazzani, 2015). Los líderes deben establecer objetivos y recompensas que promuevan la colaboración interfuncional, y deben asignar recursos y tiempo adecuados para que los empleados puedan participar en actividades de comunicación y trabajo en equipo (Michael, 2019). Además, las organizaciones deben diseñar estructuras y procesos que faciliten el flujo de información y la toma de decisiones entre diferentes unidades, sin comprometer la autonomía y la responsabilidad de cada equipo (Hoffer Gittell, 2016).

#### ***2.4.3. Marco teórico del Compromiso Organizacional***

Una forma relativa de identificación de una persona con su organización, que se desarrolla a través de las percepciones personales, se conoce como compromiso organizacional. Este tipo de compromiso genera lealtad, que afecta el desempeño enfocado en el logro de los objetivos y éxito de la organización.

Según (Vargas et al., 2017), el compromiso organizacional es un concepto con gran importancia en la psicología organizacional que se centra en los vínculos que se generan, incidiendo como eje catalizador de la identificación y trayendo como consecuencia la implicación en la institución. Mientras (Hurtado, 2017) deduce que el compromiso es la fuerza relativa del involucramiento, acoplando sus objetivos personales con los objetivos de la organización (Bayona et al., 2000). Esto indica que el empleado está motivado para contribuir a la organización.

El impacto que tienen las personas, grupos y estructuras en el comportamiento en las organizaciones se conoce como compromiso. Estudia las situaciones relacionadas con el empleo, haciendo énfasis en que se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración (Robbins et al. 2009), siendo así el compromiso organizacional la consecuencia de diversos aspectos personales (Betanzos et al. 2006), que dan un sentido de pertenencia en referencia a los retos profesionales (Ramos, 2017), influyendo en temas como la motivación, poder del líder, comunicación, aprendizaje, percepción de conflictos, tensión laboral y el desarrollo del trabajo (Robbins et al. 2009).

Asimismo, Bayona et al. (2000) indican que el compromiso organizacional es un mecanismo que tiene la dirección de los recursos humanos para analizar la vinculación de los trabajadores, siendo así una actitud que va más allá de una simple lealtad. De acuerdo con Meyer et al. (1991) una interacción entre la continuidad, normatividad y efectividad en función al compromiso con la relación laboral en lo afectivo, de continuidad y normativo (Campos, 2017).

En la misma línea, Ríos (2018) marca que el compromiso organizacional es un determinante para el cumplimiento de las metas programadas. Es aquella identificación e implicación del trabajador con los valores enfocados a un resultado positivo con respecto a las

metas de la organización (Paredes, 2018), contribuyendo a la mejora y al logro de los objetivos mediante el desempeño de los trabajadores (De la Puente, 2017), incrementando así la productividad y perfeccionamiento del servicio (Cervera, 2018).

También, Barraza et al (2008) señalan que el compromiso en una organización que necesariamente tendrá repercusiones positivas en la práctica y mejora de las actitudes laborales, ya que mediante el capital humano se analiza la lealtad y la vinculación (Peña et al., 2016) logrando así una organización exitosa que obedece a las relaciones humanas y a las variables de actitud de los trabajadores (Maldonado et al., 2012).

Según, Hernández et al (2018 & Herscovitch (2002) definen al compromiso como el total de los mandatos normativos internos para laborar según las metas e intereses de la organización, lugar donde la persona cree que es adecuado y honesto realizarlo. Además, demuestra que este compromiso se establece a través del control del desempeño del empleado.

El compromiso organizacional según Hernández et al (2018 & Oseda et al (2018) manifiestan los fines personales del trabajador. Las que no son , no obstante, beneficios para la fuerza laboral; la identificación organizacional es la percepción del estado cognitivo, mientras que el compromiso organizacional se erige como una condición emocional íntimamente ligada al contentamiento laboral de los sujetos.

#### **2.4.3.1. Dimensiones del compromiso organizacional**

##### ***Compromiso Normativo***

Comprende el deber moral de permanecer en la organización a la que pertenece. Según, Herscovitch et al (2002) el compromiso normativo se desarrolla como el resultado de la socialización de experiencias que hacen hincapié en la conveniencia de permanecer fieles a su

empleador, o a través del recibimiento de prestaciones, con lo que el empleado se crea un sentido de obligación de reciprocidad con la organización.

Asimismo, Pérez (2015) define como el grado mediante el cual la persona siente la obligación moral de permanecer en la organización, ya que percibe como su deber ser leal con la misma, correspondiendo a la inversión que hizo la organización en ella. Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo creen que permanecerán en la organización.

### ***Compromiso Afectivo***

Las investigaciones realizadas por Herscovitch et al (2002) resaltan que el compromiso afectivo incluye las características personales, estructurales, y las relacionadas al trabajo y las experiencias de trabajo. Este enfoque valora el grado de compromiso en base a: (1) Férrea convicción e internalización de los fines y principios gremiales e institucionales. (2) Ánimo manifiesto de invertir un alto nivel de empeño en pos de la agrupación y entidad. (3) Marcada voluntad de continuar siendo parte constitutiva de la organización y el estamento.

### ***Compromiso de Continuidad***

Según Herscovitch et al (2002) refieren que el compromiso de continuidad se produce en la medida en que los empleados reconocen que han acumulado inversiones, en este contexto el empleado entiende que pierde su inversión si sale de la empresa o entiende y reconoce que la disponibilidad de alternativas, comparables con el actual empleo, es limitada.

De acuerdo con, Coronado et al (2020) manifiestan que el compromiso continuo presentaron las siguientes características: Inversiones y alternativas, constituyen los dos grupos de variables que inciden sobre el progreso de la dimensión calculadora.

Las percepciones individuales en torno a las aptitudes ostentadas y su eventual empleabilidad en otra entidad se constituyen, de este modo, en pautas alternativas, en la medida

que se estime una demanda favorable de dicho perfil en el ámbito laboral. Si la evaluación indica que las habilidades son inadecuadas, disminuye el deseo de permanecer con el empleado actual . Fortalece la conexión del calculador.

#### ***2.4.4. Marco teórico del Desempeño Laboral Individual***

Los estudiosos del comportamiento organizacional han centrado su atención en el rendimiento laboral. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros (Koopmans et al., 2012).

El desempeño laboral es quizá el constructo más importante en el campo de la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones, así como en diferentes disciplinas afines comprometidas con el estudio del comportamiento humano en el trabajo (Austin et al., 1992; J. Campbell, 1992; Tubré et al., 2006a). Para materializar sus ambiciones, provisión de bienes y servicios y, en última instancia, forjar una superioridad operativa perdurable dentro de su campo de acción, las organizaciones necesitan personas con alto nivel de desempeño. El desempeño individual también es importante. Una importante fuente de satisfacción personal puede ser el cumplimiento de las tareas y el desempeño de alto nivel. La frustración, la insatisfacción y, más aún, el fracaso personal son síntomas de un desempeño bajo y sin alcance de metas (Bernalet-Turpo et al., 2022; Sonnentag et al., 2002).

Asimismo, muchas aplicaciones y tecnologías de dirección y gestión de recursos humanos dependen de indicadores de desempeño laboral individual. Esto es apreciable al valorar las secuelas de un programa de adiestramiento o los efectos de una reconfiguración de las labores, y cómo no, al sondear la legitimidad de un sistema de reclutamiento para predecir la futura contribución de quienes ocupen una vacante. Para estas y otras tantas intervenciones en la

gestión del personal, lo que se requiere son mediciones precisas del desempeño, de modo que sea posible evaluar su efectividad (Borman, 2000; Hung et al., 2022; Koopmans et al., 2012)

En esta misma línea, la evaluación del desempeño constituye una tecnología ampliamente utilizada en los sistemas sociales, particularmente en aquellos que fueron diseñados para el alcance eficiente de metas y objetivos, como las organizaciones (Quijano, 1997). Más aún, su relevancia trasciende el ámbito de la disciplina organizativa. De hecho, según (Austin et al., 1992), el concepto de desempeño en varios roles impregna sistemáticamente al campo de la Psicología, por lo que su importancia no sólo se remite al campo laboral organizacional, sino que se extiende a otros, tales como el educacional (e.g., evaluación de intervenciones educativas), el de la salud (e.g., modelos de cambio de comportamiento) o el del asesoramiento (e.g., evaluación de conductas adaptativas), por mencionar algunos.

Sin duda, su influjo más profundo se ha ejercido en la psicología industrial, ocupacional y de las organizaciones. En efecto, desde sus inicios ha constituido uno de los constructos más relevantes, sino el que más, lo cual se encuentra reflejado en la investigación de este área (Du Toit et al., 2022; Hanson et al. 2006). Para clarificar el panorama acerca de su importancia en la investigación empírica, (Sonnentag et al., 2002) llevaron a cabo una búsqueda en la literatura recurriendo a las doce revistas más importantes en Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones. Un vasto abanico de eventos personales, colectivos y corporativos se abarcaba en dichas ediciones.

Los autores hallaron 146 metaanálisis en los últimos 20 años con esta búsqueda. Más de la mitad (54.8%) consideran la contribución personal como un constructo medular; en el 72.5% figura como variable explicada o derivada. Solo el 6% de los metaanálisis estudian la performance como factor causal o pronosticador. Aunado a esto, la valoración y mensura del

rendimiento ocupa el 21% de los metaestudios. Como resultado, los indicadores de productividad individual se emplean tanto en análisis concretos como investigaciones integrativas, lo que evidencia su criticidad en el campo de la psicología organizacional. Elevar la performance constituye una preocupación para las firmas. Resulta lógico que principalmente se conciba como variable consecuente desde una óptica pragmática.

Concordante con lo precedente, pese a su intensa significatividad y empleo extendido como medida de resultado, la conceptualización y el conocimiento de su estructura latente no han recibido mucha atención. Y es que hasta hace unos 20 ó 25 años atrás, en la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones se apreciaba una marcada tendencia por focalizarse exclusivamente en los predictores del desempeño laboral con la exclusión del propio criterio, vale decir, del desempeño mismo (Du Toit et al., 2022). En esta línea, varios autores (Austin et al., 1992; J. Campbell, 1992; Rahman et al., 2021), han planteado que, de los parámetros del modelo clásico de predicción, el desempeño ha sido el más ignorado, existiendo muy pocos esfuerzos dirigidos hacia el desarrollo de modelos generalizables de este constructo fundamental. Se ha asumido que la performance es una incógnita consecuente disgregada según el rol y, como resultado, los investigadores han utilizado una gran cantidad de indicadores para operar y medir el desempeño, manteniendo el desorden actual.

Sin embargo, durante los últimos 25 años hemos sido testigos de un aumento del interés por el desarrollo de una definición y especificación del constructo de desempeño laboral individual, particularmente en la década de los 90, con un fuerte incremento de la literatura acerca de su contenido conductual, su medición y sus antecedentes causales, incremento que se ha mantenido hasta la actualidad (Atis et al., 2022; Bernales et al. 2022; Çiftçi et al., 2022).

El desempeño laboral es aquel comportamiento comprendido bajo el control de los colaboradores que contribuyen al desarrollo organizacional (Campbell et al., 2015). En tanto, el desempeño laboral individual es de entera importancia para la organización y sus colaboradores, debido a que impulsa la economía individual y general (Campbell et al. 2015; Sonnentag et al., 2008).

La construcción teórica de (Tsui et al., 1997) propone modelos relacionados al intercambio económico y social combinado, por lo que pueden afectar la calidad del desempeño a nivel laboral e individual de los empleados. En cambio, Sackett et al (2008) plantean tres elementos de desempeño laboral, relacionados al desempeño de las tareas, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. Esta propuesta es respaldada por (Dalal et al., 2012) quienes indican que es un enfoque completo y parsimonioso del desempeño laboral general.

#### **2.4.4.1. Dimensiones del desempeño laboral individual**

##### ***Desempeño de tarea***

Nuestro plan comienza identificando el primer elemento, conocido como desempeño de tarea o técnico. El origen de este concepto puede encontrarse en el trabajo de (Katz, 1978), quienes afirmaron que las clasificaciones basadas en el rol permitían desagregar el desempeño individual en dos amplias categorías: conductas intrarol y conductas extra-rol. Las diligencias que trascienden el deber prototípico del cargo se rotulan conductas extras, mientras los procederes intrarol atañen a lo estipulado en las guías formales. Esta conceptualización seminal coadyuva a asimilar la performance funcional y social, al abordar desempeños no ceñidos al molde formal de una posición laboral. No obstante, el interés por el componente técnico-productivo del desempeño ya se había manifestado con anterioridad en autores dedicados a delimitar la estructura latente del dominio general del desempeño (e.g., (Toops, 1944; Wherry,

1957). Por lo tanto, su investigación se aprecia en los primeros intentos de evaluar el desempeño individual, se centró en los requisitos de tarea. Un ejemplo de ello fue el trabajo de (Fleishman, 1967), quien intentó desarrollar una taxonomía de desempeño humano basado en las teorías de aprendizaje y en las técnicas de entrenamiento.

El objetivo era configurar colectivos homólogos de quehaceres y responsabilidades que se aplicaran a diferentes trabajos. Con base en ese trabajo, (Fleishman, 1975) estableció cuatro aproximaciones para identificar las dimensiones del desempeño laboral, que se corresponden con lo que conocemos como desempeño de tarea. Aproximaron la descripción del comportamiento, los requisitos del comportamiento, las capacidades y las características de la tarea.

No es sorprendente que, en cuanto a su conceptualización, se hayan formulado numerosas especificaciones en la literatura, ya que el desempeño de la tarea ha sido el aspecto más estudiado. Además, el dominio general del desempeño laboral individual solo se concebía y medía como desempeño de tarea antes del auge de la multidimensionalidad. Examinemos ahora algunas definiciones. Por ejemplo, (Murphy, 1989) afirmó que esta dimensión da cuenta del logro de los deberes y de las tareas especificadas en la descripción de un puesto, conceptualización congruente con (Campbell, 1992), para quien el desempeño de tarea es el reflejo de la suficiencia para ejecutar las tareas centrales de un puesto. A su vez, (Rotundo et al., 2002) sostuvieron que el desempeño de tarea da cuenta de todas aquellas conductas comprometidas con la producción de un bien o con la entrega de un servicio, coincidiendo así con la definición de (Sonnentag et al. 2008), en que el desempeño de tarea se refiere a aquellas actividades de carácter técnico esenciales para promover un funcionamiento organizacional más eficiente.

Concluimos que el componente funcional u operativo del performance refleja los requerimientos formales al imbricar procederes ligados al desempeño de un rol en la firma, cuyo fruto final son los entregables. Las dimensiones crecientes de contextual, proactivo, regresivo y contraproducente que sostenemos denotan comportamientos extra posicionales; esta delimitación inicial permite discernir la performance operativa de los emergentes. Estos últimos configuran modalidades particulares de conductas extras, el regresivo posee carácter adverso y confronta los fines institucionales; mientras el funcional obedece al molde de una posición de trabajo (responsabilidades, tareas y acciones); radicando lo diferencial en que este último responde al contenido propio de un cargo.

Sin embargo, no podemos dejar de citar a quienes realmente desarrollaron la delimitación conceptual más exhaustiva de esta dimensión, nos referimos a (Borman et al., 1993). Erigiéndose en pilar de las dimensiones ascendentes de esta noción, su investigación repercutirá conceptualmente y alentará la ampliación del campo de acción del performance más allá del componente funcional. Estos autores propusieron que los ocho factores identificados en el modelo multifactorial de (Campbell, 1992) podían ser agrupados en dos amplios conjuntos o categorías de comportamientos: desempeño de tarea y desempeño contextual. Ejecutar las labores formalizadas como atingentes en las descripciones de cargos, coadyuvando así la efectividad nuclear técnica de la entidad se conoce como desempeño de tareas. Por otra parte, el desempeño contextual, que revisaremos con más detalle luego, consiste en todos aquellos comportamientos que contribuyen a la efectividad organizacional por medio del mantenimiento y mejora del contexto psicológico, social y organizacional del trabajo (Borman et al., 1993).

Inferimos que el desempeño funcional potencia las metas corporativas optimizando la eficiencia técnica nuclear; en tanto el contextual lo conseguiría asistiendo y confortando el

hábitat psicosocial y organizativo donde se efectúan las tareas. Vale decir, la distinción entre ambos se sustenta en las razones por las cuales sus respectivos episodios conductuales contribuyen a la consecución de las metas y objetivos organizacionales (Motowidlo et al., 1999).

A su vez, tanto (Borman et al., 1993) como (Borman et al. 1997) se encargaron de delimitar la dimensión de tarea, proponiendo la existencia de dos tipos o modalidades de este desempeño. El primer tipo concierne a faenas que transmutan las materias primas en los productos y servicios resultantes; ilustrando con dar instrucción en universidades, dirigir áreas asistenciales en clínicas o elaborar nóminas laborales.

El segundo atañe al mantenimiento del núcleo técnico, permitiendo reponer provisiones, distribuir terminados y planificar, sincronizar, monitorizar y proveer de soporte al personal para que opere con mayor eficiencia. Inferimos entonces que el desempeño funcional repercute en forma directa en dicho núcleo técnico, ya sea por ejecutar los procesos mismos o brindar servicios congruentes con sus requisitos.

En cuanto a los elementos que componen el desempeño de las tareas, es razonable suponer que estos surgieron del contenido de cada tarea, una conclusión evidente de que se puede sacar de la propia conceptualización de esta área. No obstante, la tendencia no es operar con esa lógica, ya que, como han enfatizado varios autores (e.g., (Campbell, 1992; Rotundo et al., 2002; Schmidt, 1993), los puestos de trabajo sufren cambios permanentes y si las medidas de desempeño dependen del contenido de esas unidades laborales, es muy probable que carezcan de precisión y fiabilidad. Por ende, los manuales de funciones no cualifican como basamento para definir y valorar la performance operativa; priorizándose en cambio aquellos procederes que coadyuvan de modo directo o indirecto en los entregables de la firma, siendo esto enteramente coherente con la noción contemporánea de performance.

En línea con lo anterior, la taxonomía de conductas de desempeño de tarea que tiene mayor aceptación es la formulada por (Campbell, 1992), en concreto cinco de las ocho dimensiones de su modelo multifactorial que tienen relación con este tipo de desempeño, a saber: 1) Suficiencia para tareas específicas del puesto; 2) Suficiencia para tareas no específicas del puesto; 3) Comunicación oral y escrita; 4) Supervisión/liderazgo (en caso de que se cumplan roles directivos); y 5) Administración/dirección. A su vez, (Tubré et al., 2006b) y (Edwards et al., 2008) enfatizaron que la cantidad, calidad y precisión del trabajo constituyen componentes relevantes de esta dimensión, así como también lo son el nivel de conocimiento del puesto y la amplitud de tareas realizadas. Este planteamiento coincide con los componentes identificados tanto en el trabajo de (Campbell, 1992) como en el de la mayoría de los autores que han intentado delimitar el dominio general del desempeño individual (e.g., Bernardin et al., 1984; Jenkins et al., 1998; Murphy, 1989; Toops, 1944; Viswesvaran, 1993; Wherry, 1957). Asimismo, (Welbourne et al., 1998), coinciden en la importancia de los tres primeros componentes (calidad, cantidad y precisión), agregando un cuarto relacionado con el servicio al cliente interno y externo.

Por último, cabe destacar que el desempeño de tarea también fue incluido en el modelo de desempeño de rol laboral formulado por (Griffin et al., 2007), quienes sobre la base de la importancia del contexto y de la distinción entre “roles formalizados” y “roles emergentes”, identificaron tres subdimensiones generalizables e independientes de desempeño de rol en los niveles individual, grupal y organizacional: suficiencia, adaptabilidad y proactividad. La dimensión suficiencia, que es la capacidad de una persona para comprender los requisitos de roles susceptibles de protocolización, es la que se relaciona con el desempeño de tareas típicas que hemos mencionado anteriormente. Por otro lado, la adaptabilidad y la proactividad se

relacionan con el desempeño adaptativo y proactivo, respectivamente, respectivamente, y estas dimensiones serán abordadas más adelante. La performance operativa abarca las conducentes al desempeño de responsabilidades ligadas a un cargo o posición que contribuyen directa o indirectamente en la provisión de productos y servicios en una compañía. La definición soportando nuestro modelo vigente de performance individual, a la vez que funge de cimiento para corroborarse empíricamente en esta tesis (Griffin et al., 2007).

### ***Desempeño contextual***

El desempeño contextual o ciudadano es el segundo aspecto de nuestra propuesta ampliada, del que ya hemos hablado sobre la dimensión de la tarea. El reconocimiento progresivo de muchos investigadores de que el dominio del desempeño laboral individual es mucho más que la ejecución de tareas específicas y, por lo tanto, involucra una amplia gama de actividades organizacionales importantes fue el catalizador del surgimiento de este concepto (e.g., Arvey et al., 1998; Borman et al., 1993; Brief et al., 1986; Hogan et al., 1989; Hollinger et al., 1983; Organ, 1988; Smith et al., 1983). Estas actividades contribuyen igualmente a la efectividad de una organización, más lo hacen en un sentido diferente a la dimensión técnico-productiva, teniendo aquí mayor relevancia la aportación del desempeño al contexto psicológico, social y organizacional del trabajo (Motowidlo et al., 1997; Van Scotter et al., 2000).

Siguiendo con esta línea argumental, podemos afirmar que el advenimiento de esta dimensión del desempeño llegó de la mano del trabajo realizado por (Borman & Motowidlo, 1993), que constituyó un punto en que convergieron tres grandes líneas de investigación de constructos relacionados, a saber: el comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1988), la conducta prosocial organizacional (Brief et al., 1986) y el modelo de la efectividad del soldado (Borman et al., 1985). Comparten en haber expandido el espectro de la performance más allá de lo

directamente concerniente a las posiciones formales; reflejando tanto la cara beneficiosa de las desviaciones al deber como los procederles lesivos contra los intereses corporativos.

En concreto, (Borman et al., 1993) reconocieron el mérito de atender a las tareas específicas de un puesto en la operativización del desempeño, principalmente por su contribución a la efectividad organizacional; de hecho, delimitaron conceptualmente la dimensión de tarea, tal como vimos antes. No obstante, manifestará su gran inquietud por la eliminación sistemática de otros aspectos del desempeño que son comunes a diferentes puestos de trabajo. Por lo tanto, su enfoque principal fue extender el dominio del desempeño más allá de la tarea para incluir sus "elementos contextuales", lo que llevó al concepto de desempeño contextual. Éste da cuenta de una dimensión relacionada con todos aquellos patrones comportamentales que favorecen el ambiente psicológico, social y organizacional en el cual las tareas son desempeñadas, vinculándose así también con el logro de la efectividad organizacional (Borman et al., 1993, 1997).

La diferencia fundamental entre ambos desempeños radica en cómo cada uno aporta de manera diferente al logro de las metas y objetivos organizacionales, como ya mencionamos al abordar la dimensión técnica, Por ejemplo, la contribución al núcleo técnico-operativo es difiere de aportar al contexto psicológico, social y organizacional del trabajo. Las acciones de los ciudadanos en este contexto facilitan la comunicación, mejoran las relaciones sociales y reducen la tensión o bien las respuestas emocionales disruptivas. Además, existen al menos tres criterios adicionales con los cuales se pueden diferenciar estas dimensiones:

Mientras las actividades de desempeño contextual son comparables entre la mayoría de los puestos, las del desempeño de tarea no lo son del todo, dado que son más específicas (Borman et al., 1993, 1997).

Mientras el desempeño de tarea está más relacionado con las diferencias individuales en capacidad, el desempeño contextual lo está más con las de motivación y personalidad (Motowidlo et al. 1994; Van Scotter et al. 1996).

Mientras el desempeño de tarea es una conducta intra-rol que forma parte de la descripción formal del puesto, el desempeño contextual es una conducta extra-rol y discrecional, a menudo no recompensada por los sistemas formales de retribución o que es considerada directa o indirectamente por la dirección (Borman et al. 1997; Organ, 1997; Sonnentag et al. 2008).

Asimismo, la investigación empírica ha demostrado que estas dimensiones contribuyen de manera independiente al desempeño global en una organización y que son esenciales para la efectividad organizacional (Conway, 1999; Motowidlo et al. 1994; Van Scotter et al. 1996).

Así mismo, El argumento que se puede usar va en la misma línea respecto a discernir la performance contextual de las otras aristas emergentes del rendimiento, es decir, su contribución a la mejora del contexto humano en el que se realizan las tareas. El desempeño contraproducente no tiene esta característica única, debido a que se trata de su lado contrario al desear dañar a la organización. A su vez, no es tan importante para el rendimiento adaptativo y proactivo, cuyas metas principales son amoldarse al dinamismo del empleo y provocar cambios ambientales.

En relación con los aspectos que conforman el desempeño contextual ciudadano, (Borman, 1993) propusieron una taxonomía de cinco componentes conductuales que dan cuenta de esta dimensión: 1) Voluntad para llevar a cabo tareas que formalmente no son parte del puesto de trabajo; 2) Persistir con entusiasmo cuando sea necesario completar las tareas con éxito; 3) Ayudar y cooperar con otros; 4) Seguir los procedimientos y reglas organizacionales aún cuando eso implique inconvenientes personales; y, 5) Promover, apoyar y defender los objetivos organizacionales.

Estos componentes comparten significado y sentido con algunos de los factores propuestos en el modelo multifactorial de desempeño laboral individual de (Campbell et al., 1993, 1996), lo cual refuerza la idea de una representación jerárquica común de la estructura latente del desempeño. De hecho, los aspectos contextuales de “persistir con entusiasmo y esfuerzo extra al completar las tareas” y “llevar a cabo voluntariamente tareas que formalmente no forman parte del propio puesto” se ajustan al factor de demostración de esfuerzo de Campbell. La dimensión contextual de “ayudar y cooperar con otros” se ajusta al elemento de Campbell de permitir que los compañeros y el equipo trabajen juntos. La dimensión contextual de “seguimiento de reglas y procedimientos organizacionales” atañe al elemento Campbell de mantenimiento de la disciplina personal. Finalmente, la dimensión contextual de “avaluar, apoyar y defender los objetivos organizacionales” es referido con el factor de Campbell de administración/dirección.

De la misma forma, esta taxonomía de desempeño contextual comparte similitudes con los patrones comportamentales de constructos relacionados tales como la conducta prosocial (Brief, 1986), el comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1997; Smith et al., 1983), la espontaneidad organizacional (George, 1992) y con el modelo de efectividad del soldado (Borman et al., 1985).

En relación con este último punto, hay que señalar que la operativización del desempeño contextual es muy similar al concepto de comportamiento ciudadano organizacional (Organ, 1994; Organ, 1999). En efecto, una de sus bases conceptuales se encuentra en los planteamientos de (Smith et al., 1983) y de (Bateman, 1983), quienes introdujeron la noción de comportamiento ciudadano. De acuerdo con (Organ, 1995), los comportamientos ciudadanos son “contribuciones individuales en el lugar de trabajo que van más allá de los requerimientos de rol y de los logros

laborales contractualmente recompensados”. Estos comportamientos tienen aspectos como el altruismo, la cortesía, la deportividad, la responsabilidad y la virtud cívica.

Aunque existe un considerable solapamiento entre el desempeño contextual y la conducta ciudadana, existe una sutil distinción entre ambos, lo cual queda de manifiesto en (Organ, 1994). Según este autor, el desempeño contextual puede requerir un grupo de requerimientos oficiosos con su correspondiente retribución; radicando la diferencia en que no demanda ni carácter extrarrol ni ausencia de gratificación. Sin embargo, tal distinción no parece haber tenido mucho eco en las investigaciones posteriores (Stone-Romero et al., 2009), puesto que hoy en día el desempeño contextual también se conoce como desempeño ciudadano, incorporando la noción de ciudadanía organizativa y de otros constructos similares (Borman et al., 2001; Hanson & Borman, 2006; Van Dyne et al., 1995).

Siguiendo con el análisis de los componentes del desempeño contextual, (Coleman & Borman, 2000) perfeccionaron empíricamente la taxonomía original de cinco factores de (Borman et al. 1993). Para lograr esto, los autores examinan los patrones de comportamiento de la taxonomía original y vendrán los campos de la conducta ciudadana organizacional y el proceder prosocial institucional, la propuesta marcial efectiva y la dimensión contextual per se. Al fragmentar los patrones de comportamiento de cada uno de estos campos, se encontraron 27 conceptos distintos, que, según las opiniones de los expertos, fueron clasificados en función de su contenido de comportamiento. Después de esto, los autores utilizaron una variedad de métodos estadísticos multivariantes para analizar los datos, análisis de grupos, análisis de escalamiento multidimensional y análisis factorial en particular, al clasificar los hallazgos en una tripleta taxonómica, erigiendo el basamento positivista para un modelo triaxial contextual: 1) Respaldo interpersonal; 2) Soporte organizacional; y 3) Compromiso funcional.

Más tarde, (Borman et al., 2001) realizaron nuevas mejoras al modelo tridimensional de (Coleman, 2000), llevando a cabo otro estudio empírico a gran escala para confirmar y refinar el modelo. El resultado de este esfuerzo fue la redefinición de las tres categorías originales, que sirvieron como base conceptual para el desarrollo del instrumento de evaluación de desempeño ciudadano CARS. De esta manera, el modelo revisado de tres dimensiones de desempeño contextual ciudadano se ha convertido en:

- Apoyo personal: se compone de hábitos de ayuda, colaboración y consideración.
- Apoyo organizacional: incluye prácticas que respaldan la misión y la representación de la organización.
- Iniciativa responsable o conciente: combinado con patrones de comportamiento de persistencia, iniciativa y dedicación al desarrollo personal.

El desarrollo histórico se resume en gran medida por este modelo tridimensional de desempeño contextual, conceptual y práctica de este campo de desempeño, siendo el enfoque más completo e integrador disponible actualmente.

Por lo tanto, el desempeño contextual se define como el aspecto del desempeño individual que refleja las acciones que ayudan a mejorar el entorno psicológico, social y organizacional en el que se realiza el trabajo, ayudan en el logro de los objetivos organizacionales. En la parte empírica de esta tesis, esta es la definición del desempeño individual (Coleman, 2000).

### ***Desempeño contraproducente***

Así como existen conductas de desempeño que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de una organización, también las hay en el sentido contrario, es decir, comportamientos que generan consecuencias negativas para las organizaciones y sus empleados (Hollinger et al.

1982; Sackett, 2002; Viswesvaran et al. 2000). Estas acciones se conocen como conductas contraproductivas en el trabajo y vienen a conformar el dominio del desempeño contraproductivo, el quinto componente de nuestra propuesta expandida; un componente no deseable del desempeño que está llamando la atención tanto en el mundo académico como aplicado por sus consecuencias y efectos sobre el funcionamiento de las organizaciones (Fox et al., 2001; Robinson et al., 1998).

Previo a desglosar sus componentes distintivos, resulta pertinente estipular una delimitación conceptual sucinta. Se trata de diferenciar las ideas de comportamiento contraproducente y contraproductivo. Tomando como base el análisis efectuado por (Sackett, 2002), la conducta contraproducente se refiere a las acciones individuales que producen perjuicio o que son contrarias a los intereses de la organización, mientras que la contraproduktividad da cuenta de los resultados de tales conductas, por ejemplo, el tipo, número y coste de los daños ocasionados. Por lo tanto, el dominio del desempeño contraproducente es el de las conductas contraproductivas, no la contraproduktividad, según nuestra definición del desempeño individual.

Después de hacer esta aclaración, revisaremos los aspectos más importantes de esta dimensión. Al respecto y siguiendo el trabajo integrador de (Spector et al., 2006), los patrones comportamentales que configuran este tipo de desempeño son acciones o comportamientos de carácter volitivo e intencional (es decir, no accidentales ni bajo mandato) que dañan o intentan dañar a la organización o bien a sus partes interesadas (stakeholders), como pueden ser clientes, compañeros de trabajo, supervisores, entre otros. Varias descripciones de autores sobre constructos equivalentes se ajustan a esta delimitación general.

Por ejemplo, para (Robinson & Bennett, 1995) la conducta desviada en el trabajo es aquella acción voluntaria que viola las normas organizacionales importantes y al hacerlo amenaza el

bienestar de una organización, a sus miembros o a ambos. De manera similar, (Skarlicki, 1997) definieron la conducta de represalia organizacional como un conjunto de conductas negativas que tienen como fin darle un castigo a la organización, ocasionándole daño. Y por último, (Rotundo, 2002) plantearon que el desempeño contraproductivo se vincula con todas las conductas y acciones voluntarias que perjudican el bienestar de la organización y el de sus miembros.

Como resultado, la dimensión contraproductiva se compone de acciones desfavorables intencionales que intentan dañar a la organización y sus intereses. La diferenciación de las dimensiones de desempeño sugeridas, como tarea, contextual, adaptativa y proactiva, depende de esta caracterización, por lo que todas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización y a su bienestar. O en otras palabras, el reverso disfuncional de la improductividad, que intenta sabotear esos logros corporativos ocasionando perjuicio, lo cual encarna una afrenta institucional.

La literatura científica sobre el desempeño contraproductivo presenta una amplia gama de comportamientos, al igual que en las dimensiones anteriores del desempeño, desde malversar datos hasta casos graves como robos o vandalismo contra bienes corporativos. De todas ellas, las que han recibido mayor atención son la agresión y violencia en el trabajo (Barling et al., 2009; Neuman, 1998; O'Leary-Kelly et al., 1996), la conducta antisocial (Giacalone et al., 1997), la delincuencia (Hogan et al., 1989), la desviación (Hollinger, 1986; Robinson et al., 1995), la incivilidad (Andersson et al., 1999), la conducta de represalia (Folger et al., 2005; Skarlicki et al., 1997), el robo (Greenberg, 1990), el sabotaje (Ambrose et al., 2002); y la venganza (Bies et al., 1997). Debido a la gran cantidad y heterogeneidad de comportamientos contraproductivos documentados en la literatura, Hemos tomado la decisión de enfocarnos en los estudios de

carácter integrador, que nos permitan determinar mejor el dominio, que discutiremos más adelante.

Uno de los trabajos pioneros en desempeño contraproductivo fue el de (Hollinger et al., 1983). Estos escritores crean una amplia gama de comportamientos que no son productivos, así como un marco conceptual que permite comprender cómo se relacionan entre sí; por lo tanto, esta propuesta fue evaluada a través de autoreportes obtenidos en una muestra significativa de empleados de tres industrias distintas. Concluyen dos grandes categorías según sus descubrimientos: 1) Malversación de recursos al aludir a su empleo ilegítimo (ej. hurtos, daños); 2) Improductividad al infringir los estándares operativos (ej. retrasos excesivos, chapucería deliberada).

Posteriormente, (Robinson et al., 1995) expandieron el trabajo de (Hollinger et al., 1983) incluyendo conductas contraproductivas interpersonales en un escalamiento multidimensional de incidentes críticos. La solución de sus investigaciones contenía dos dimensiones, “organización objetivo versus individuo objetivo” y “ofensa menor versus ofensa seria”, sugiriendo que existen cuatro cuadrantes de comportamiento contraproductivo en los que estas acciones podrían clasificarse: dos son considerados graves: uno es la violación de la propiedad de la organización, y la otra es la agresión interpersonal contra pares laborales. Y seguidamente en orden decreciente de impacto, la contraproduktividad contra la firma y el proceder político contra compañeros de labores (ej. rumores, diatriba). También es de importancia la sistematización desarrollada por (Gruys, 1999), quien a partir de una amplia revisión de la literatura identificó 87 conductas contraproductivas, que posteriormente agrupó en 11 categorías mediante análisis factorial. Tales conjuntos figurarían el espectro contraproducente: 1) Robos y afines; 2) Sabotajes materiales 3) Distorsión informativa; 4) Dispendio de recursos y horario; 5) Conducta errática; 6) Ausentismo;

7) Baja o nula calidad; 8) Ingesta de alcohol; 9) Consumo de estupefacientes; 10) Lenguaje inapropiado; y 11) Comportamiento físico impropio. Para terminar, mencionaremos la propuesta de (Spector et al., 2006), quienes, al igual que los autores anteriores, han seguido la misma senda integradora del dominio contraproducente, validando empíricamente su modelo; cabe destacar que, según nuestra revisión, este trabajo constituye uno de los esfuerzos de integración más recientes. Concretamente, los autores crearon un modelo de cinco dimensiones para evaluar el desempeño contraproducente. Para lograrlo, crearon cinco escalas que aumentaron elementos modificados de listas de evaluación de conductas contraproducentes que se habían utilizado en estudios anteriores.

Los hallazgos permitieron concluir la presencia de vínculos diferenciados entre estas conductas adversas y sus posibles precedentes, mostrando la utilidad de emplear subescalas específicas para valorar la contraproduktividad. Su espectro se cifra en cinco vectores:

*Abuso*: acciones lesivas contra pares o terceros, pudiendo ocasionar daño físico o psíquico mediante intimidaciones, improperios, indolencia deliberada o socavamiento productivo.

*Desviación de la producción*: yerros premeditados al efectuar las labores.

*Sabotaje*: conductas que desestructuran o depredan los bienes corporativos.

*Robo*: conductas que desestructuran o depredan los bienes corporativos.

*Abandono*: proceder que acotan el tiempo invertido en las labores, incumpliendo los requerimientos o necesidades institucionales.

Por lo tanto, Podemos concebir el desempeño contraproducente como la dimensión del desempeño individual que describe las acciones voluntarias que dañan o amenazan el bienestar laboral o los intereses corporativos. Tal es la definición adoptada para el desempeño laboral individual.

#### **2.4.5. Marco conceptual**

- **Liderazgo Transformacional**

Se refiere a la forma en que los líderes inspiran y comprometen a sus seguidores a alcanzar un nivel superior de rendimiento y compromiso. Este tipo de liderazgo se caracteriza por una visión compartida, el fomento del aprendizaje y el desarrollo continuo, la promoción de la creatividad y la innovación, y el establecimiento de relaciones positivas y significativas entre el líder y los seguidores. (Hesselbein et al., 2007).

- **Carisma**

Un líder carismático tiene una presencia magnética y es capaz de inspirar y motivar a los demás a través de su personalidad y su comunicación efectiva (Bass et al. , 1994).

- **Inspiración**

El líder motiva a los seguidores a través de la visión, los valores y las metas compartidas, y los alienta a dar lo mejor de sí mismos (Bass et al. , 1994).

- **Estimulación intelectual**

Un líder transformacional fomenta la creatividad y la innovación al alentar a los seguidores a cuestionar las suposiciones y proponer nuevas ideas (Bass et al. , 1994).

- **Consideración individualizada**

El líder se preocupa por las necesidades individuales de sus seguidores y les brinda apoyo y orientación personalizados. (Bass et al. , 1994).

- **Compromiso organizacional**

Se refiere a la cantidad de empleados que están comprometidos con la organización y sus objetivos, y están dispuestos a esforzarse para lograrlos. El compromiso organizacional se

relaciona con la satisfacción laboral, la identificación con la organización, el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca (Vargas et al., 2017).

- **Compromiso afectivo**

El término "compromiso afectivo" se refiere al tipo de vínculo emocional que los empleados tienen con su organización. Los empleados que están muy comprometidos emocionalmente sienten una fuerte lealtad hacia la organización y se identifican con sus objetivos y principios. Estos empleados están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo extra para lograr los objetivos de la organización, ya que sienten que su éxito personal está vinculado al éxito de la organización (Pérez, 2015).

- **Compromiso normativo**

El compromiso normativo se refiere a cómo los empleados ven su responsabilidad de permanecer en la organización. Los empleados que tienen un alto compromiso normativo creen que es su obligación quedarse en la organización, incluso si encuentran oportunidades mejores en otros lugares. Este tipo de compromiso se basa en el sentimiento de que la organización ha invertido en su desarrollo y que ellos tienen una deuda de gratitud hacia la organización (Pérez, 2015).

- **Compromiso de continuidad**

El compromiso de continuidad está relacionado con la disposición de los empleados a quedarse en la organización debido a las consecuencias negativas que podrían enfrentar si se fueran. Los empleados que están muy comprometidos con la continuidad pueden sentir que no hay muchas opciones laborales disponibles o que perderían beneficios importantes si se fueran de la organización. En este caso, su compromiso se basa más en la necesidad que en una conexión emocional con la organización (Coronado et al., 2020).

- **Desempeño laboral individual**

Describe la capacidad del personal para cumplir con las expectativas y objetivos laborales establecidos por la organización. Esto incluye habilidades técnicas, conocimientos, competencias, actitudes y valores que se requieren para desempeñar las tareas y responsabilidades asignadas (Campbell et al. 2015; Sonnentag et al., 2008).

- **Desempeño de tarea**

Describe la habilidad de un empleado para cumplir con las tareas y responsabilidades específicas de su puesto de trabajo. Esto incluye el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo realizado y la eficiencia en la ejecución de las tareas que se le asignan. El desempeño de tarea se puede medir mediante el uso de indicadores tales como el rendimiento y la productividad (Murphy, 1989; Campbell, 1992)

- **Desempeño contextual**

El desempeño contextual describe las habilidades de un empleado para interactuar con otros miembros de la organización y para adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo. Esto incluye habilidades como la colaboración con el equipo, la capacidad para adaptarse a los cambios y la capacidad para ayudar a otros miembros de la organización. El desempeño contextual se puede medir mediante el uso de indicadores como el grado de cooperación con los compañeros de trabajo, la capacidad para asumir responsabilidades adicionales y la disposición a aprender y mejorar en el trabajo (Coleman, 2000).

- **Desempeño contraproducente**

Tiene que ver con los comportamientos de un trabajador que pueden tener un impacto perjudicial en la organización. Esto incluye comportamientos como la falta de ética profesional, la realización de tareas de manera inadecuada, el ausentismo injustificado y la falta de

puntualidad. El desempeño contraproducente se puede medir mediante el uso de indicadores como el número de ausencias injustificadas, la cantidad de errores cometidos en el trabajo y el nivel de quejas de los clientes (Hollinger et al. 1982; Sackett, 2002; Viswesvaran et al. 2000).

- **Comunicación interna**

Son los procesos y estrategias que las empresas utilizan para comunicarse de manera efectiva y eficiente con su personal. La comunicación interna puede incluir mensajes formales, como políticas y procedimientos, así como comunicaciones informales, como reuniones de equipo y conversaciones informales (Argenti, 2023; Van Riel, 2018).

- **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente habla de la comunicación que se produce desde la base de la empresa hacia arriba en la jerarquía organizativa. Este tipo de comunicación es esencial para que los empleados puedan informar a la dirección sobre los problemas que enfrentan en el trabajo (Andrade, 2005; Aramendi, 2006; Robbins et al., 2009).

- **Comunicación descendente**

La comunicación descendente se refiere a la comunicación que se produce desde la parte superior de la jerarquía organizacional hacia la inferior. Este tipo de comunicación es esencial para que los empleados sepan qué esperar de sus trabajos y qué se espera de ellos (Aramendi, 2006; Robbins et al., 2009).

- **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es la comunicación que se produce entre los miembros del mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación es esencial para la colaboración y el trabajo en equipo (Aramendi, 2006; Robbins et al., 2009).

- **Comunicación formal**

La comunicación formal se refiere a la comunicación que se produce a través de canales establecidos, como informes, memorandos y políticas. Este tipo de comunicación es esencial para garantizar que todos los empleados reciban la misma información de manera clara y concisa (Badut, 2010; Lacasa, 2004).

- **Comunicación informal**

La comunicación informal describe a la comunicación que se produce de manera casual y no estructurada, como conversaciones informales entre compañeros de trabajo. Este tipo de comunicación es esencial para fomentar relaciones positivas entre los empleados y aumentar la cohesión del equipo (Badut, 2010; Lacasa, 2004).

## Capítulo III

### 3. Diseño metodológico

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, que se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos, el uso de la estadística y la prueba de hipótesis (Hernández Sampieri et al., 2014). Este enfoque permite medir y cuantificar las variables de estudio, así como establecer relaciones entre ellas de manera objetiva y generalizable (Babbie, 2017).

Además, esta investigación es de tipo explicativa-predictiva. Los estudios explicativos buscan establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos estudiados, explicando por qué ocurren y en qué condiciones se manifiestan (Hernández Sampieri et al., 2014). En este caso, se pretende explicar cómo el liderazgo transformacional influye en la comunicación interna, el compromiso organizacional y el desempeño laboral individual. Por otro lado, el alcance predictivo permite anticipar situaciones futuras o prever comportamientos, en este caso, cómo las variables independientes pueden predecir el comportamiento de las variables dependientes (Babbie, 2017).

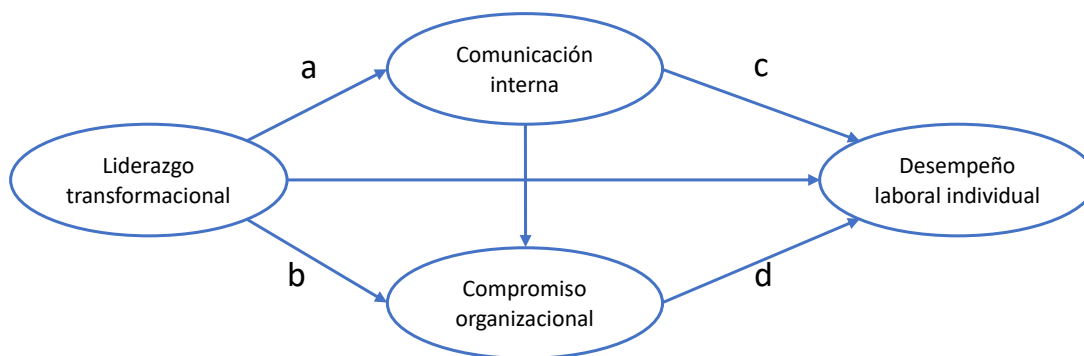
#### 3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación empleado es no experimental transversal. Según Hernández Sampieri et al. (2014), en un diseño no experimental, el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, ya que estas ya han ocurrido o no son manipulables. En este caso, las variables de estudio (liderazgo transformacional, comunicación interna, compromiso organizacional y desempeño laboral individual) se observan y analizan en su contexto natural, sin intervención del investigador.

Además, el diseño es transversal, lo que implica que la recolección de datos se realiza en un único momento temporal (Creswell & Creswell, 2018). A diferencia de los diseños longitudinales, que estudian la evolución de las variables a lo largo del tiempo, los diseños transversales se centran en analizar las relaciones entre las variables en un punto específico (Bryman, 2016).

Como señalan, Ato & Vallejo (2011) en una supuesta relación causa-efecto entre una variable independiente y una variable dependiente, es importante considerar el papel de otras variables intervinientes, especialmente las variables mediadoras. En este estudio, se examina la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual, considerando el impacto mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional.

La Figura 1 ilustra el diseño del estudio, mostrando las relaciones propuestas entre las variables. El liderazgo transformacional se considera como la variable independiente, mientras que el desempeño laboral individual es la variable dependiente. La comunicación interna y el compromiso organizacional actúan como variables mediadoras en esta relación.



*Figura 1. Diseño de estudio*

Según el diagrama, se proponen dos rutas causales que llegan a la variable dependiente (desempeño laboral individual). La primera ruta (a y c) va desde la variable independiente (liderazgo transformacional) al mediador (comunicación interna), y luego al desempeño laboral

individual. La segunda ruta (b y d) va desde el liderazgo transformacional al compromiso organizacional, y luego al desempeño laboral individual. Este diseño permite analizar tanto el efecto directo del liderazgo transformacional en el desempeño laboral individual, como los efectos indirectos a través de las variables mediadoras.

Para llevar a cabo este análisis mediador, es necesario examinar en detalle cómo se realiza su análisis para determinar su validez estadística. Los mediadores, según Baron & Kenny (1986), son variables intervinientes que explican la relación entre la variable independiente y la variable dependiente. Los autores proponen un sistema de cuatro variables, con dos rutas causales que llegan a la variable dependiente, como se muestra en la Figura 1. Así, se considera el efecto mediador (a y c) y las rutas (b y d) que van desde la variable independiente al mediador.

Esta descripción del diseño del estudio, junto con la Figura 1, proporciona una visión clara de las relaciones propuestas entre las variables y cómo se analizarán los efectos mediadores. Además, se hace referencia a la literatura relevante (Ato & Vallejo, 2011; Baron & Kenny, 1986) para respaldar la lógica detrás del diseño y el análisis.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población objetivo de este estudio está conformada por todos los trabajadores de la Universidad Privada en sus tres campus ubicados en Lima, Juliaca y Tarapoto, que suman un total de 2,100 empleados. Según (Bernal, 2010) la población es la “totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.

### 3.3.2. Muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población, a partir del cual se recolectan los datos y se realizan las inferencias (Bernal, 2010). Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una proporción esperada del 50%.

Con la fórmula para población finita se calcula el tamaño de la muestra. Aplicando estos parámetros, se obtuvo un tamaño de muestra requerido de 326 trabajadores.

$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$	<p>n= Tamaño de la muestra  Z= Nivel de confianza deseado  p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  e= Nivel de error dispuesto a cometer  N= Tamaño de la población</p>
<p>N = 2100</p> <p>Z = 1.96</p> <p><b>n = 326</b></p>	<p>p = 50%</p> <p>q = 50%</p> <p>e = 0.05</p>

Dado que la población de trabajadores está distribuida en tres campus universitarios (Lima, Juliaca y Tarapoto), se optó por un muestreo estratificado proporcionalmente para asegurar una representación adecuada de cada campus en la muestra (Hernández Sampieri et al., 2014). En el muestreo estratificado, la población se divide en subgrupos o estratos según una característica relevante, y luego se selecciona una muestra aleatoria de cada estrato de manera proporcional a su tamaño en la población (Levy & Lemeshow, 2008).

En este caso, los estratos están definidos por los tres campus universitarios, y la distribución proporcional de la muestra se calculó según el número de trabajadores en cada campus:

- Campus Lima: 162 trabajadores (50%)
- Campus Juliaca: 82 trabajadores (25%)
- Campus Tarapoto: 82 trabajadores (25%)

Durante el proceso de recolección de datos, se recibieron más respuestas de las esperadas en el campus de Lima, mientras que en los campus de Juliaca y Tarapoto se mantuvieron las proporciones inicialmente planificadas. La distribución final de las encuestas por campus fue la siguiente:

Campus Lima: 247 encuestas (60%)

Campus Juliaca: 82 encuestas (20%)

Campus Tarapoto: 82 encuestas (20%)

Aunque la proporción de encuestas del campus de Lima aumentó del 50% planificado al 60% en la muestra final, esto no altera significativamente los resultados del estudio. Según Hernández Sampieri et al. (2014), cuando se utiliza un muestreo estratificado, es posible tolerar cierta variación en las proporciones de cada estrato, siempre y cuando se mantenga una representación adecuada de cada subgrupo en la muestra.

En este caso, la sobrerrepresentación del campus de Lima en la muestra final no afecta la validez de los resultados, ya que se mantuvieron las proporciones inicialmente planificadas en los campus de Juliaca y Tarapoto. Además, el aumento en el tamaño total de la muestra, de 324 a 411 encuestas, contribuye a reducir el margen de error y aumentar la precisión de las estimaciones (Levy & Lemeshow, 2008).

Es importante destacar que, a pesar de la variación en la proporción del campus de Lima, todos los estratos (campus) siguen estando representados en la muestra final, lo que permite realizar inferencias válidas sobre la población de trabajadores de la universidad privada (Levy & Lemeshow, 2008).

Aunque la distribución final de las encuestas muestra una sobrerrepresentación del campus de Lima en comparación con la distribución inicialmente planificada, esto no altera significativamente los resultados del estudio. Se mantuvieron las proporciones planificadas en los campus de Juliaca y Tarapoto, y todos los estratos siguen estando representados en la muestra final, lo que permite realizar inferencias válidas sobre la población de trabajadores de la universidad privada

### ***3.3.3. Criterios de inclusión y exclusión***

Para determinar los criterios de inclusión y exclusión es necesario considerar las características específicas de la población objetivo y las variables de interés. Es importante tener en cuenta que estos criterios de inclusión pueden variar según el contexto específico de la universidad y los objetivos del estudio (Saunders et al., 2019).

#### ***Criterios de inclusión***

Estos criterios buscan garantizar la representatividad de la muestra y la validez de los resultados, teniendo en cuenta las consideraciones éticas y prácticas de la investigación en el contexto organizacional.

- Personal a dedicación exclusiva, empleado, contratado a tiempo completo o parcial.
- Tener una antigüedad mínima de 6 meses.
- Pertenecer a diferentes áreas de la universidad.
- Tener una relación de subordinación directa con un líder o coordinador.

- Aceptar voluntariamente participar en el estudio y firmar un formulario de consentimiento informado.

### ***Criterios de exclusión***

Los criterios de exclusión deben ser cuidadosamente considerados y justificados en función de los objetivos y el contexto específico del estudio. Además, la aplicación de estos criterios debe ser consistente y transparente para garantizar la integridad y la ética de la investigación (Patino & Ferreira, 2018). Los criterios de exclusión son aquellas características que descalifican a los potenciales participantes de formar parte del estudio, a pesar de que puedan cumplir con los criterios de inclusión. Estos criterios ayudan a garantizar la homogeneidad de la muestra y a reducir la influencia de variables extrañas que puedan afectar los resultados del estudio. A continuación presentamos los siguientes:

- Personal que estén en periodo de prueba o que tengan contratos temporales.
- Personal que se encuentren en licencia médica, permiso de maternidad, o cualquier otra ausencia prolongada durante el periodo de recolección de datos.
- Personal que hayan manifestado su intención de renunciar a la organización o que estén en proceso de desvinculación laboral.
- Personal que haya sido contratado menor a 6 meses.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### ***3.4.1. Técnicas***

En este estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que es un método de investigación cuantitativo que permite obtener información de una muestra representativa de la población a través de preguntas estandarizadas y estructuradas (Fowler, 2018). Se diseñó una encuesta en línea que incluía escalas validadas y adaptadas para medir las variables de interés: liderazgo

transformacional, comunicación interna, compromiso organizacional y desempeño laboral individual. La encuesta se administró a través de la plataforma Microsoft Form, enviando un enlace único a cada participante a través de su dirección de correo electrónico o a sus números de WhatsApp.

La técnica de la encuesta se consideró apropiada para este estudio por varias razones: (1) permite recopilar datos de una muestra grande de empleados de manera eficiente y rentable, lo que aumenta la representatividad de los resultados y la capacidad de generalización (Dillman et al., 2014); (2) facilita la estandarización de las preguntas y las opciones de respuesta, lo que reduce el riesgo de sesgos del entrevistador y mejora la comparabilidad de los datos entre los participantes (Fowler, 2018); (3) ofrece a los participantes la comodidad y la flexibilidad de completar la encuesta en su propio tiempo y espacio, lo que puede aumentar la tasa de respuesta y la calidad de los datos (Evans & Mathur, 2018); (4) garantiza el anonimato y la confidencialidad de las respuestas, lo que puede alentar a los participantes a proporcionar información honesta y reducir el riesgo de deseabilidad social (Dillman et al., 2014); (5) permite la integración de escalas y preguntas validadas y ampliamente utilizadas en la literatura, lo que fortalece la validez y la confiabilidad de las mediciones de las variables de interés (Fowler, 2018).

Para garantizar la calidad y la integridad de los datos recopilados a través de la encuesta, se siguieron las mejores prácticas en el diseño y la administración de encuestas en línea, como la realización de pruebas piloto, el envío de recordatorios a los participantes, el monitoreo de la tasa de respuesta y la limpieza y validación de los datos antes del análisis (Evans & Mathur, 2018).

### **3.4.2. Instrumentos**

Los constructos de esta investigación se integran en cuatro cuestionarios: liderazgo transformacional, comunicación interna, compromiso organizacional y desempeño laboral individual.

#### **Liderazgo transformacional global (GTL)**

Se utilizó la Escala de Liderazgo Transformacional Global (GTL), adaptada por Carless et al (2000), que consta de 7 ítems y mide la frecuencia con la que los líderes muestran comportamientos asociados con el liderazgo transformacional. Los participantes responden utilizando una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 significa "rara vez o nunca" y 5 indica "muy frecuentemente o siempre". Esta estructura concisa permite una administración y compleción rápida y sencilla de la escala.

Para evaluar las propiedades psicométricas de la GTL, (Carless et al., 2000) administraron la escala a una muestra de 456 personas que formaban parte de 70 equipos de trabajo en 26 organizaciones de diversos sectores, incluyendo la industria, los servicios y el comercio. Los resultados revelaron una excelente consistencia interna, con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.93, superando ampliamente el umbral de 0.70 recomendado por (Nunnally, 1978) para considerar una escala como confiable.

Esta escala de Liderazgo Transformacional Global (GTL) es un instrumento corto, práctico y psicométricamente sólido para evaluar los comportamientos de liderazgo transformacional en líderes organizacionales. Su brevedad y facilidad de administración la convierten en una alternativa atractiva a escalas más extensas, sin comprometer su validez y confiabilidad. La GTL es una herramienta valiosa tanto para investigadores como para

profesionales interesados en medir y promover el liderazgo transformacional en las organizaciones.

### **Comunicación interna**

Para medir la variable Comunicación interna, se utilizó el cuestionario de comunicación interna desarrollado por Papic Domínguez (2019). Este instrumento consta de 11 preguntas que abarcan 5 dimensiones fundamentales de la comunicación dentro de las organizaciones: comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación descendente, comunicación formal y comunicación informal. Las respuestas a cada pregunta del cuestionario se registran utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 corresponde a "Muy en desacuerdo" y 5 a "Muy de acuerdo". Esta escala permite a los participantes expresar su nivel de concordancia con cada enunciado, brindando una medida cuantitativa de sus percepciones sobre la comunicación interna en su organización. El cuestionario de comunicación interna ha demostrado un alto nivel de confiabilidad, con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.93. Este coeficiente es una medida ampliamente utilizada para evaluar la confiabilidad de escalas y cuestionarios, y valores superiores a 0.70 se consideran aceptables. Un Alfa de Cronbach de 0.93 indica que las preguntas del cuestionario están midiendo de manera consistente el mismo constructo, en este caso, la comunicación interna. Este resultado respalda la precisión y confiabilidad de los datos obtenidos al aplicar este instrumento.

### **Compromiso organizacional**

Para la variable Compromiso Organizacional se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional desarrollado por (Meyer et al., 1993) que es uno de los instrumentos más ampliamente utilizados para medir el compromiso de los empleados con su organización. Este cuestionario se basa en el modelo de tres componentes del compromiso organizacional propuesto

por (Meyer & Allen, 1991b), que distingue entre el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

La versión adaptada por Arias (1998) consta de 18 reactivos y tiene tres escalas: Compromiso Afectivo (ACS), que considera las características de sentimientos positivos o identificación con una implicación en una organización; Compromiso de Continuidad (CCS), que enfoca los costos o inversiones que los empleados realizan en la organización; y Compromiso Normativo (NCS), que consiste en un fuerte sentimiento de obligación por parte del empleado por permanecer en la organización. Cada escala se conforma por 6 reactivos tipo Likert que van de totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (5).

El cuestionario tiene una validez adecuada, ya que varios estudios aportan evidencia de la validez discriminante de la estructura factorial de su escala (Jaros et al., 1993; Meyer et al., 1993). Sin embargo, se ha reportado que existe una alta correlación entre el compromiso normativo y el compromiso afectivo (Ko et al., 1997), lo que indicaría que son parte de la misma dimensión de compromiso afectivo actitudinal (Brown, 1996). En cuanto a la confiabilidad, los índices de consistencia (alpha de Cronbach) obtenidos para la versión en lengua hispana de los ítems fueron: 0.81 para la escala de compromiso afectivo, 0.48 para la escala de compromiso de continuidad y 0.82 para la escala de compromiso normativo (Arias, 1998).

Desde su publicación, el cuestionario de (Meyer et al., 1993) ha sido validado y traducido a diversos idiomas, incluyendo el español. Asimismo, (Arciniega & González, 2006) tradujeron y validaron el cuestionario en una muestra de empleados mexicanos, encontrando propiedades psicométricas satisfactorias. En la misma línea, (Dávila de León & Jiménez García, 2014) utilizaron la versión en español del cuestionario para examinar la relación entre el compromiso organizacional y el bienestar de los empleados en una muestra de trabajadores españoles.

Además, Frutos et al. (1998) realizaron un análisis factorial confirmatorio de la versión en español del cuestionario, proporcionando evidencia de la validez de constructo del instrumento. Estas investigaciones demuestran que el cuestionario de compromiso organizacional de (Meyer et al., 1993) ha sido validado y traducido al español, y ha sido utilizado en diversos estudios con muestras hispanohablantes.

### **Desempeño laboral individual**

Para medir la variable Desempeño laboral, se utilizó el cuestionario desarrollado por (Geraldo Campos, 2022), el cual fue adaptado y validado para su uso en el contexto peruano. Este instrumento consta de 14 ítems y evalúa tres dimensiones clave del desempeño laboral: desempeño de la tarea, desempeño contextual y desempeño laboral contraproducente.

La validez de contenido del cuestionario fue evaluada mediante el coeficiente V de Aiken, obteniéndose valores superiores a 0.80 para todos los ítems, lo que indica un alto grado de acuerdo entre los jueces expertos sobre la relevancia y representatividad de los reactivos (Escrura, 1988). Además, se analizaron los valores de asimetría y curtosis, así como los índices de homogeneidad corregida (IHC), encontrándose resultados satisfactorios. Los IHC fueron superiores a 0.35, lo que sugiere una adecuada consistencia interna y una buena capacidad discriminativa de los ítems (Nunnally & Bernstein, 1994).

Las respuestas a los ítems del cuestionario se registraron utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 indica "totalmente en desacuerdo" y 5 indica "totalmente de acuerdo".

El cuestionario de Geraldo Campos (2022) es un instrumento válido y confiable para evaluar el desempeño laboral en el contexto peruano, abarcando las dimensiones de desempeño de la tarea, desempeño contextual y desempeño laboral contraproducente. Su uso en combinación con otros instrumentos que miden variables relevantes, como la comunicación

interna y el compromiso organizacional, puede proporcionar una visión integral de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores y contribuir al desarrollo de estrategias para mejorarlo.

### **3.4.3. *Procesamiento de datos***

El procesamiento de datos se llevó a cabo mediante diversas técnicas estadísticas. En primer lugar, se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) para examinar la estructura subyacente de los datos y determinar la distribución de los ítems en los factores correspondientes a las variables analizadas (Hair et al., 2014). Este análisis se realizó utilizando el software IBM SPSS Statistics.

Posteriormente, se evaluó la confiabilidad de las variables latentes y la consistencia interna de los ítems del instrumento mediante el cálculo del alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Además, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar el ajuste del modelo de medición y evaluar la confiabilidad compuesta y la varianza promedio extraída (Bagozzi & Yi, 1988a), utilizando el software AMOS 24.

Una vez validado el modelo de medición, se procedió a estimar el modelo estructural utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para probar las hipótesis propuestas, tanto las directas como las indirectas que involucraban variables mediadoras (Byrne, 2016). El software AMOS 24 también se empleó para este análisis.

La validez convergente y discriminante del modelo de medición se evaluó utilizando diferentes indicadores. Para la validez convergente, se consideraron el alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta (CR) y la varianza promedio extraída (AVE). La validez discriminante se evaluó mediante el criterio de Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) y el índice de correlación heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015a).

Asimismo, se evaluó el ajuste del modelo de medida y el modelo estructural utilizando diversos índices de bondad de ajuste, como CMIN/DF, CFI, SRMR y RMSEA (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2016), para determinar si el modelo propuesto se ajusta adecuadamente a los datos observados.

Finalmente, para probar las hipótesis indirectas que involucraban variables mediadoras, se calcularon los valores estandarizados de las variables latentes de segundo orden y se elaboró un nuevo modelo de segundo orden (Preacher & Hayes, 2008). Luego, se estimó el modelo estructural para evaluar los efectos mediadores.

### 3.5. Formulación de la Hipótesis

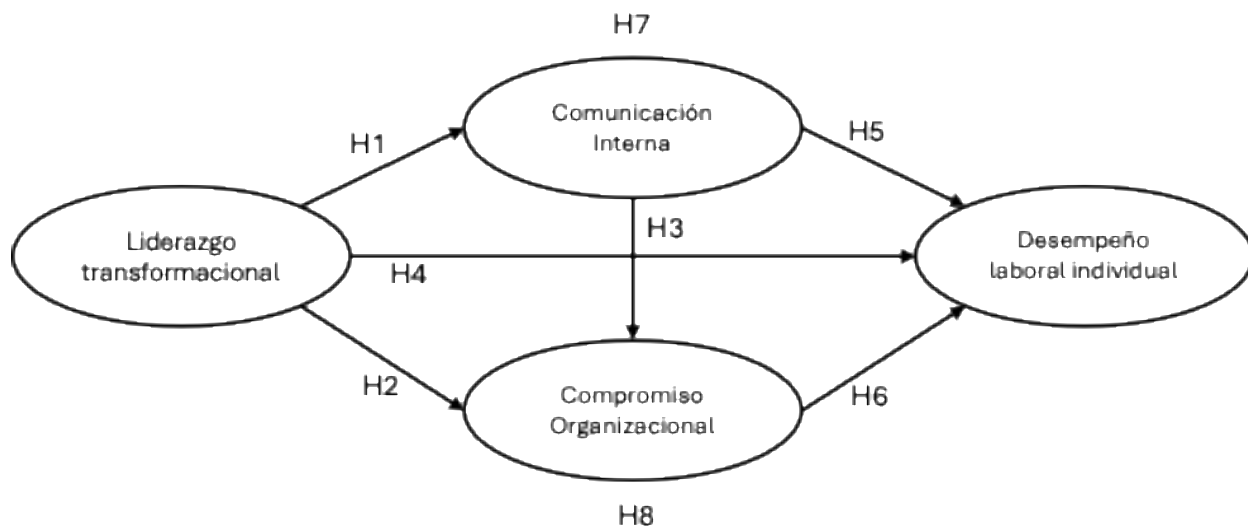


Figura 2. Diseño de estudio e hipótesis

#### 3.5.1. Hipótesis General

HG: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual, actuando la comunicación interna y compromiso organizacional como mediador en la relación.

### **3.5.2. Hipótesis específicas**

H1: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en la comunicación interna.

H2: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en el compromiso organizacional.

H3: La comunicación interna tiene una influencia positiva y directa en el compromiso organizacional.

H4: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.

H5: La comunicación interna tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.

H6: El compromiso organizacional tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.

H7: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual actuando la comunicación interna como mediador en la relación.

H8: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual actuando el compromiso organizacional como mediador en la relación.

### **3.6. Variables e Indicadores**

#### **Variable X: Liderazgo Transformacional**

Definición operacional

Se refiere a la forma en que los líderes inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar un nivel superior de rendimiento y compromiso.

#### **Variable Y: Desempeño Laboral Individual**

Definición Operacional

Se refiere a la capacidad de los trabajadores para cumplir con las expectativas y metas laborales establecidos por la empresa.

#### **Variable Mediadora 1: Comunicación Interna**

### Definición Operacional

Son los procesos y estrategias que las empresas utilizan para comunicarse de manera efectiva y eficiente con su personal.

### Variable Mediadora 2: Compromiso Organizacional

#### Definición Operacional

Se refiere a la cantidad de empleados que están comprometidos con la empresa y sus objetivos, y están dispuestos a esforzarse para lograrlos.

*Tabla 1.*

*Variables, dimensiones e indicadores*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Transformacional	Según, Carless, Wearing y Mann (2000), los líderes transformacionales se caracterizan por tener los siguientes rasgos:	Comunican una visión
		Desarrollar personal
		Brindarles respaldo para que laboren en pos de sus metas mediante accionar del conjunto sincronizado
		Empoderar al personal
		Innovadores
		Liderar con el ejemplo
		Son carismáticos
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Me sentiría feliz de seguir ejerciendo mi profesión de manera permanente en esta institución.
		Realmente siento que los problemas de la institución también son míos
		En esta institución me siento como en familia
		Me siento encariñado con esta institución
		Esta institución significa mucho para mí
		Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi institución.
	Compromiso normativo	Me sentiría culpable si dejara esta institución ahora
		Esta institución merece mi lealtad
		Aunque me beneficiara, siento que no sería correcto dejar mi institución ahora
		No dejaría mi institución en este momento porque siento la obligación con su gente
		Estoy en deuda con esta institución
	Compromiso de continuidad	Me siento obligado a permanecer en la institución.
		Sería muy difícil para mí renunciar a la institución en este momento, incluso si quisiera hacerlo
		Demasiadas cosas en mi vida serían interrumpidas si decidiera dejar esta institución por ahora
		En este momento, quedarme en la institución es una cuestión de necesidad más que de deseo

		Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta institución
		Una de las consecuencias negativas de abandonar esta institución sería la escasez de alternativas disponibles
		Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta institución, podría considerar trabajar en otro lugar
<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Comunicación interna	Comunicación ascendente	En el desarrollo de los procesos de las oficinas de la universidad los trabajadores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para entregar sus opiniones.
		Los colaboradores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para manifestarles sus problemas.
	Comunicación descendente	Los directivos implementan diversas actividades de comunicación para socializar la misión entre los colaboradores.
		Los directivos ejercitan la comunicación organizacional interna para involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la visión organizativa.
		Las acciones de comunicación ejecutadas por los directivos le garantizan la comprensión de los objetivos institucionales.
	Comunicación horizontal	Las acciones de comunicación que realiza con sus pares le permiten efectuar un intercambio de datos relevantes para concretar su trabajo con los integrantes de un mismo nivel jerárquico.
		Mediante la comunicación que se realiza entre pares se persigue el relacionamiento entre las personas y entre los departamentos entre sí para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la universidad.
	Comunicación formal	La comunicación oficial en la universidad se emplea para informar sobre las diversas actividades a realizar durante todo el año.
		Los directivos utilizan la comunicación oficial para informar al colaborador sobre el desarrollo del trabajo.
	Comunicación informal	La comunicación informal que practica con sus colegas le permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales.
		La aplicación de la comunicación informal permite mejorar las comunicaciones oficiales que se estima deficientes.
	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Desempeño Laboral Individual	Desempeño de tarea	Organiza el trabajo para acabar a tiempo
		Establece prioridades
		Lleva a cabo el trabajo de forma eficiente
		Gestiona bien su tiempo
	Desempeño contextual	Por iniciativa propia empieza tareas nuevas cuando las anteriores están completas
		Dedica tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre el puesto de trabajo
		Desarrolla soluciones creativas a nuevos problemas
		Asume responsabilidades adicionales
		Busca continuamente nuevos retos en el trabajo
		Participa activamente en reuniones y/o consultas
		Empeora los problemas del trabajo

	Desempeño contraproducente	Se centra en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos
		Habla con los compañeros sobre los aspectos negativos de su trabajo
		Habla con personas ajenas a la organización sobre aspectos negativos de su trabajo

## Capítulo IV

### 4. Resultados

Para el análisis de datos se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que es muy recomendable para analizar relaciones causa-efecto y/o modelos descriptivos (Hair et al., 2014). Por lo tanto, el enfoque SEM es ideal para probar las hipótesis de las relaciones de dependencia y sus correlaciones y para estimar el efecto de las variables moderadoras (Cai et al., 2019).

Para probar la hipótesis con este enfoque, es necesario evaluar la confiabilidad y validez del modelo de medición. En el caso del presente trabajo, el modelo fue probado realizando un análisis factorial exploratorio (AFE), y luego calculando el alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de las variables latentes y la consistencia interna de los ítems utilizados en el instrumento. Luego, se aplicó un análisis factorial confirmatorio para verificar el ajuste del modelo de medición y evaluar la confiabilidad compuesta y la varianza promedio extraída. También se realizó una evaluación de las variables de estudio. Para este análisis se utilizó el software IBM SPSS Statistics y el software AMOS 24. Este software también se utilizó para probar las hipótesis propuestas.

#### **Análisis factorial exploratorio**

En la Tabla 2 se muestra el análisis factorial exploratorio (AFE) de los ítems, donde se puede observar que los ítems se distribuyen en cuatro factores según las variables analizadas. Se observa que existe una clara diferencia entre los cuatro factores. La prueba de KMO y Bartlett (medida de adecuación de la muestra de Kaiser-Meyer-Olkin = 0.945 mayor que 0.7 es alta, y la prueba de Bartlett (Sig = 0.000) es muy significativa para realizar el análisis factorial. La varianza total explicada en el modelo es 63.337%, la cual es mayor al 50%, siendo comunicación interna (CI) = 38.751%, liderazgo transformacional (LT) = 9.890%, desempeño laboral

individual (DLI) = 7.923% y compromiso organizacional (CO) = 6.773%. Todos los ítems se agruparon según sus dimensiones iniciales. Luego, se procedió con el análisis factorial confirmatorio (AFC).

*Tabla 2.*

Matriz de patrón de Análisis Factorial Exploratorio (AFE): Elaboración propia.

Ítem	Factor			
	1	2	3	4
UC2	0.920			
UC1	0.878			
HC2	0.856			
DC2	0.854			
DC1	0.840			
FC2	0.777			
HC1	0.761			
DC3	0.727			
FC1	0.707			
IC1	0.546			
IC2	0.476			
LT6		0.938		
LT4		0.926		
LT7		0.921		
LT5		0.909		
LT2		0.872		
LT3		0.824		
LT1		0.790		
LT8		0.703		
TP3			0.828	
CP1			0.815	
CP3			0.762	
TP2			0.755	
TP1			0.745	
TP4			0.744	
CP5			0.741	
CP2			0.736	
CP4			0.642	
CP6			0.608	
AE4				0.916
AE5				0.901
AE6				0.850

AE3	0.818
AE1	0.713
AE7	0.573
AE2	0.474

---

Método de extracción: Máxima verosimilitud.  
Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

A continuación, se organizaron las variables de segundo orden (Mustaffa et al., 2018) de la siguiente manera: la variable latente ICM se vinculó a sus dimensiones: UC, HC, DC, FC e IC; y la variable latente IJP se vinculó a sus dimensiones TP y CP.

La Tabla 3 muestra la validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergentes. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) están entre 0.900 y 0.960. Estos valores son satisfactorios ya que para que el modelo sea considerado en un nivel adecuado, todos los valores deben estar por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.909 y 0.961, lo que también es favorable ya que, para que se considere un modelo óptimo, los valores deben ser mayores a 0.60. (Bagozzi & Yi, 1988b). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.598 y 0.833, lo que se considera óptimo ya que, para tener valores aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.5 (Hair Jr et al., 2014). Esto significa que el modelo de medición cumple con todos los indicadores de confiabilidad y validez convergente.

Tabla 3  
Validación del modelo de medición final con fiabilidad y validez convergente

Predictor	Items	Estimate	Alpha	CR	AVE
Transformational Leadership (TRLE)	TL1	0.839 ***	0.960	0.961	0.755
	TL2	0.874 ***			
	TL3	0.845 ***			
	TL4	0.906 ***			
	TL5	0.905 ***			
	TL6	0.904 ***			
	TL7	0.888 ***			
	TL8	0.784 ***			
Internal Communication (ICM)	UC1	0.840 ***	0.941	0.954	0.810
	UC2	0.894 ***			
	HC1	0.818 ***			
	HC2	0.885 ***			
	DC1	0.855 ***			
	DC2	0.893 ***			
	DC3	0.788 ***			
	FC1	0.808 ***			
	FC2	0.850 ***			
	IC1	0.911 ***			
IC2	0.795 ***				
Individual Job Performance (IJP)	TP1	0.834 ***	0.928	0.909	0.833
	TP2	0.836 ***			
	TP3	0.866 ***			
	TP4	0.817 ***			
	CP1	0.765 ***			
	CP2	0.748 ***			
	CP3	0.812 ***			
	CP4	0.728 ***			
	CP5	0.786 ***			
	CP6	0.723 ***			
Organizational Commitment (OC)	AE1	0.751 ***	0.900	0.910	0.598
	AE2	0.563 ***			
	AE3	0.866 ***			
	AE4	0.880 ***			
	AE5	0.859 ***			
	AE6	0.834 ***			
	AE7	0.587 ***			

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) for all variables is  $>0.8$ , the composite reliability (CR)  $> 0.70$ , and the mean-variance extracted (AVE)  $> 0.50$ ; \*\*\*  $p < 0.001$  (significance level), indicating a significant validity of the model.

La Figura 3 muestra la estructura factorial del modelo de medición.

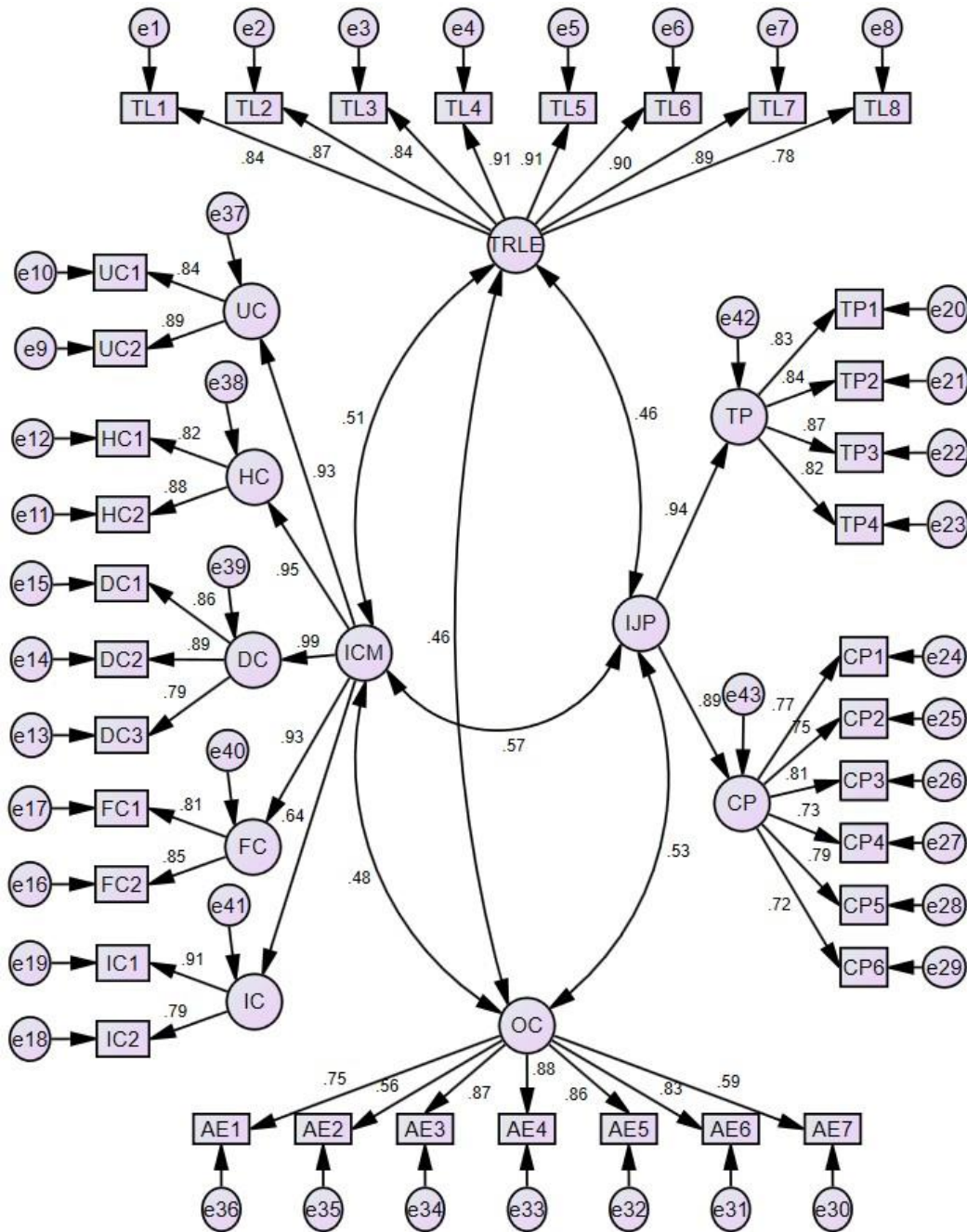


Figura 3. Measurement model

La tabla 4 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medida. Según los resultados del AFC se obtuvieron los índices de ajuste en niveles óptimos, lo que permite análisis adicionales.

Tabla 4

## Índices estadísticos de bondad de ajuste del modelo de medición

Measure	Threshold	Estimate	Interpretation
CMIN	--	1386.469	--
DF	--	581.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	2.386	Excellent
CFI	>0.95	0.936	Acceptable
SRMR	<0.08	0.046	Excellent
RMSEA	<0.06	0.058	Excellent

Nota: CMIN = Chi cuadrado, DF = Grados de libertad, SRMR = raíz residual estandarizada cuadrática media, RMSEA = Error cuadrático Medio de Aproximación, CFI = índice de ajuste comparativo.

Para evaluar la validez discriminante del modelo se utilizó el criterio de Fornell-Larker, así, se calculó la raíz cuadrada del AVE de cada factor, la cual debía ser mayor que la correlación más alta entre los factores del modelo de medida (Hair Jr et al., 2014). La Tabla 5 muestra que todos los valores en la diagonal en negrita son mayores que las correlaciones. Con estos resultados se cumple la validez discriminante del modelo.

Tabla 5

## Validez discriminante

	TRLE	OC	ICM	IJP
TRLE	<b>0.869</b>			
OC	0.460	<b>0.773</b>		
ICM	0.510	0.478	<b>0.900</b>	
IJP	0.460	0.526	0.570	<b>0.913</b>

También se propone un enfoque alternativo, basado en la matriz multitrait-multimethod para evaluar la validez discriminante, llamado índice de correlación heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015b). Por lo tanto, en este estudio se ha complementado el análisis con el criterio heterotrait-monotrait para evaluar la validez discriminante. Si el valor HTMT es inferior a 0.85, se ha establecido la validez discriminante entre dos constructos reflexivos (ver tabla 6). Todos estos requisitos encajan en el modelo propuesto. Por lo tanto, la prueba de hipótesis podría realizarse utilizando SEM.

Tabla 6

Validez discriminante del modelo utilizando los criterios de relación heterotrait-monotrait (HTMT).

	TRLE	OC	ICM	IJP
TRLE				
OC	0.469			
ICM	0.520	0.474		
IJP	0.438	0.540	0.560	

#### 4.1. Evaluación de las hipótesis

##### 4.1.1. Hipótesis Directas

Luego de verificar que todos los indicadores del modelo de medición sustentaban la confiabilidad y validez del instrumento, se realizó una estimación del modelo estructural para probar las hipótesis propuestas. Los datos obtenidos se muestran en la Figura 4 y la Tabla 7.

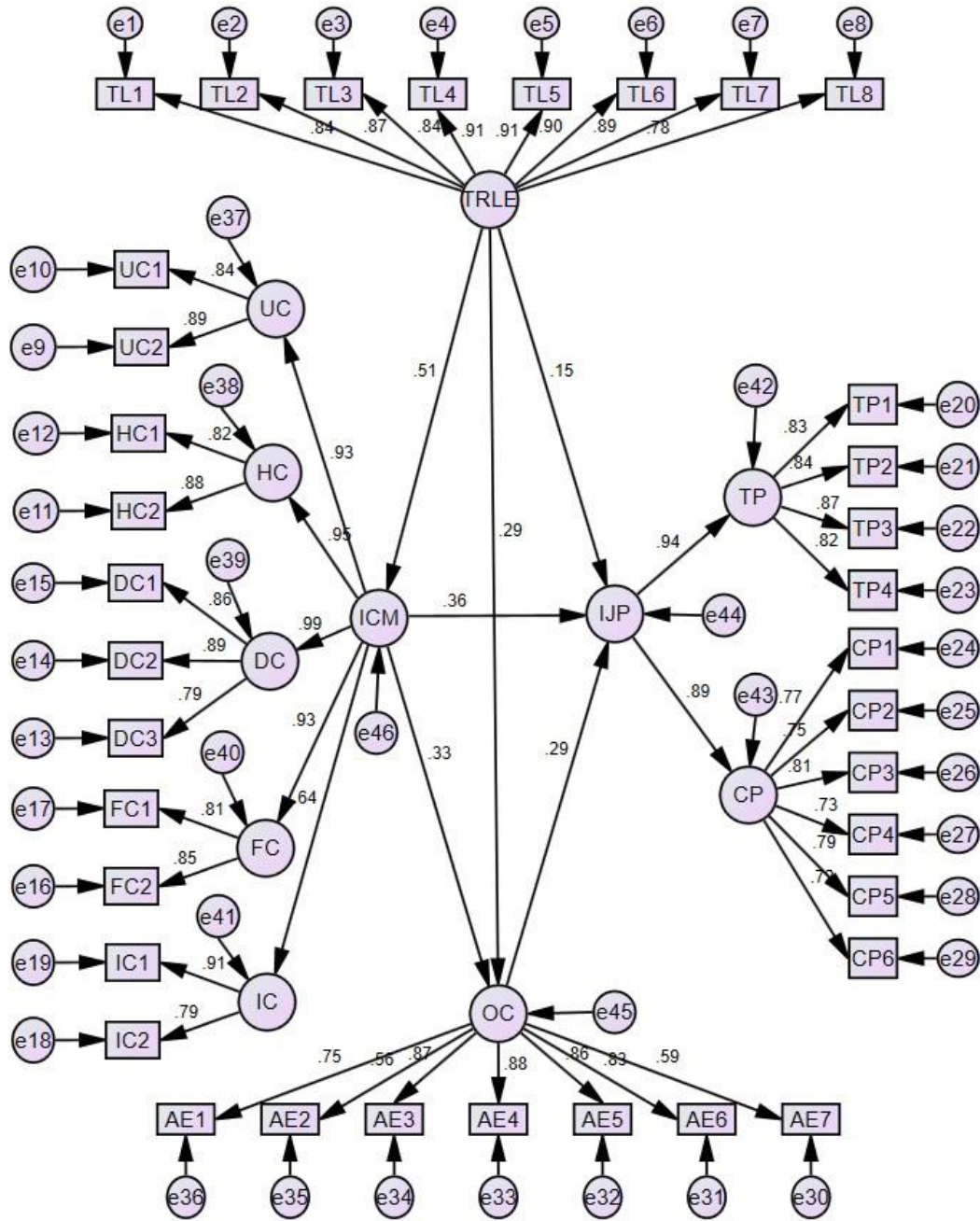


Figura 4. Modelo Estructural

Tabla 7

Resultados de las pruebas de hipótesis

	Hypothesis	Estimate	p-valor	Decision
H1	TRLE - ICM	0.317	<0.001	Aceptada
H2	TRLE - OC	0.170	<0.001	Aceptada
H3	ICM - OC	0.308	<0.001	Aceptada
H4	TRLE - IJP	0.096	0.007	Aceptada
H5	TRLE - ICM	0.379	<0.001	Aceptada
H6	OC - IJP	0.327	<0.001	Aceptada

Los resultados muestran el efecto positivo significativo de TRLE en ICM (H1), de TRLE en OC (H2), de ICM en OC (H3), de TRLE en IJP (H4), de TRLE en ICM (H5) y de OC en IJP (H6).

#### 4.1.2. Hipótesis Indirectas

Para la comprobación de las hipótesis indirectas planteadas se procedió a hacer el cálculo de los valores estandarizados de las dos variables latentes de segundo orden (ICM y IJP). Quedando codificado de la siguiente manera: variable indirecta ICM (UC = ICM1, HC = ICM2, DC = ICM3, FC = ICM4 e IC = ICM5) y variable indirecta IJP (TP = IJP1 y CP = IJP2). Con estos nuevos valores estandarizados se procedió a elaborar el nuevo modelo de segundo orden (Ver Figura 5).

La Tabla 8 muestra la validación del modelo de medición con variables de segundo orden con confiabilidad y validez convergentes. Se observa que los valores del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) están entre 0.853 y 0.960. Estos valores son satisfactorios ya que para que el modelo sea considerado en un nivel adecuado, todos los valores deben estar por encima de 0.70 (Agbo, 2010). Asimismo, los valores de confiabilidad compuesta (CR) están entre 0.854 y 0.961, lo que también es favorable ya que, para que se considere un modelo óptimo, los valores deben ser mayores a 0.60. (Bagozzi & Yi, 1988c). Por otro lado, los valores de AVE están entre 0.598 y 0.755,

lo que se considera óptimo ya que, para tener valores aceptables para este indicador, deben ser iguales o superiores a 0.5 (Hair et al., 2014). Esto significa que el modelo de medición cumple con todos los indicadores de confiabilidad y validez convergente.

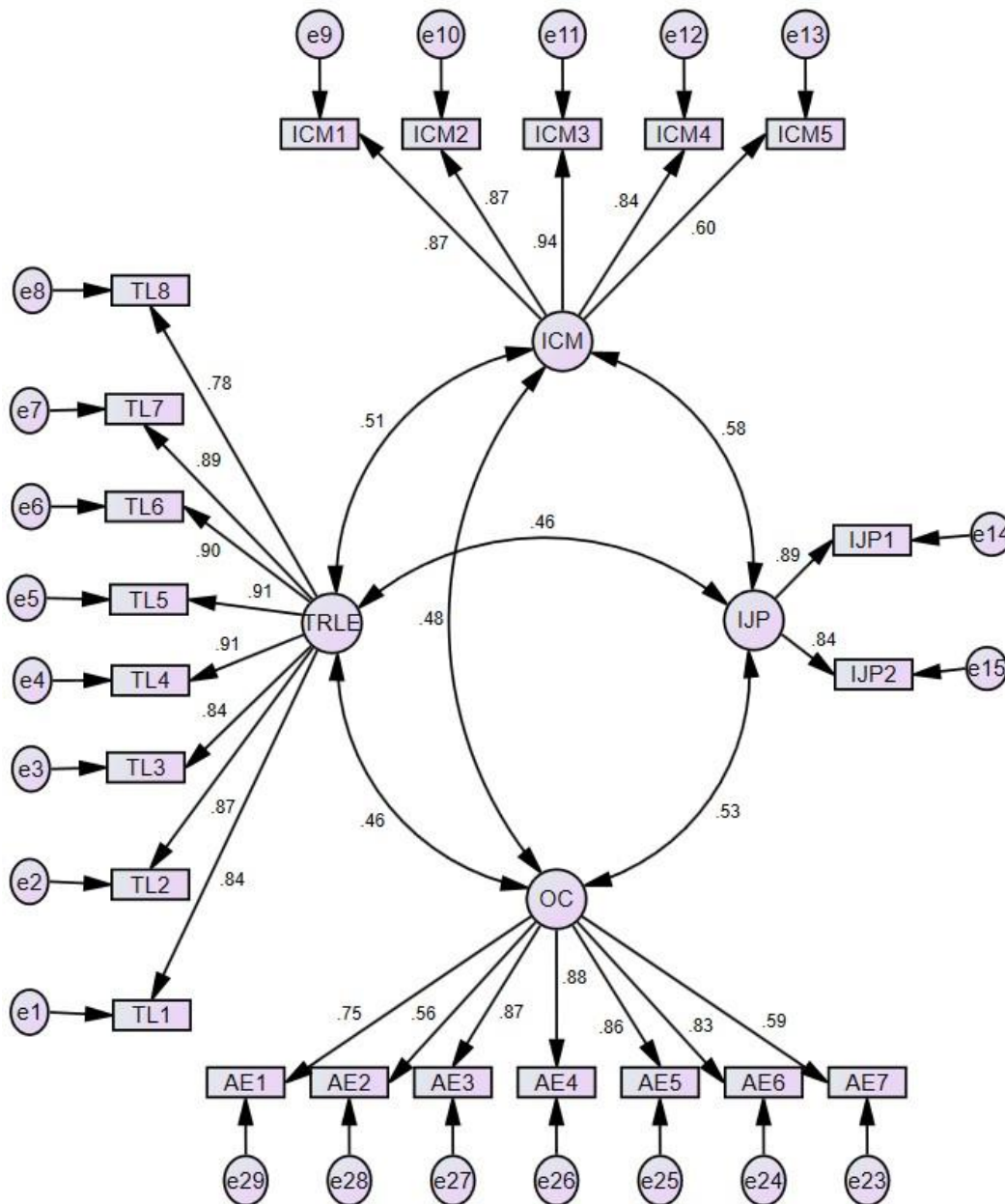


Figura 5. Modelo de medida con variables de segundo orden con valores estandarizados.

Tabla 8

Validation of the measurement model with second-order variables with standardized values

Predictor	Items	Estimate	Alpha	CR	AVE
Transformational Leadership (TRLE)	TL1	0.839 ***	0.960	0.961	0.755
	TL2	0.874 ***			
	TL3	0.845 ***			
	TL4	0.905 ***			
	TL5	0.905 ***			
	TL6	0.904 ***			
	TL7	0.888 ***			
	TL8	0.784 ***			
Internal Communication (ICM)	ICM1	0.865 ***	0.911	0.917	0.692
	ICM2	0.873 ***			
	ICM3	0.937 ***			
	ICM4	0.843 ***			
	ICM5	0.599 ***			
Individual Job Performance (IJP)	IJP1	0.889 ***	0.853	0.854	0.746
	IJP2	0.838 ***			
Organizational Commitment (OC)	AE1	0.751 ***	0.900	0.910	0.598
	AE2	0.564 ***			
	AE3	0.866 ***			
	AE4	0.880 ***			
	AE5	0.859 ***			
	AE6	0.834 ***			
	AE7	0.587 ***			

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) for all variables is  $>0.8$ , the composite reliability (CR)  $> 0.70$ , and the mean-variance extracted (AVE)  $> 0.50$ ; \*\*\*  $p < 0.001$  (significance level), indicating a significant validity of the model.

La tabla 9 muestra los indicadores del ajuste del modelo de medida con variables de segundo orden con valores estandarizados. Según los resultados del AFC se obtuvieron los índices de ajuste en niveles óptimos, lo que permite análisis adicionales.

Tabla 9

Ajuste del modelo de medición con variables de segundo orden con valores estandarizados

Measure	Threshold	Estimate	Interpretation
CMIN	--	568.842	--
DF	--	203.000	--
CMIN/DF	Between 1 and 3	2.802	Excellent
CFI	>0.95	0.954	Acceptable
SRMR	<0.08	0.042	Excellent
RMSEA	<0.06	0.066	Excellent

Nota: CMIN = Chi cuadrado, DF = Grados de libertad, SRMR = raíz residual estandarizada cuadrática media, RMSEA = Error cuadrático Medio de Aproximación, CFI = índice de ajuste comparativo.

La raíz cuadrada del AVE de cada factor se determinó utilizando el criterio de Fornell-Larker, que exigía que fuera superior a la correlación máxima del modelo de medición entre sus factores para evaluar la validez discriminante del nuevo modelo de medida (Hair et al., 2014). La Tabla 10 muestra que todos los valores en la diagonal en negrita son mayores que las correlaciones. Con estos resultados se cumple la validez discriminante del nuevo modelo.

Tabla 10

Validez discriminante del nuevo modelo.

	TRLE	ICM	IJP	OC
TRLE	<b>0.869</b>			
ICM	0.509	<b>0.832</b>		
IJP	0.463	0.581	<b>0.864</b>	
OC	0.460	0.477	0.530	<b>0.773</b>

Por último, se realizó una estimación del modelo estructural para probar las hipótesis indirectas propuestas. Los datos obtenidos se muestran en la Figura 6 y la Tabla 11.

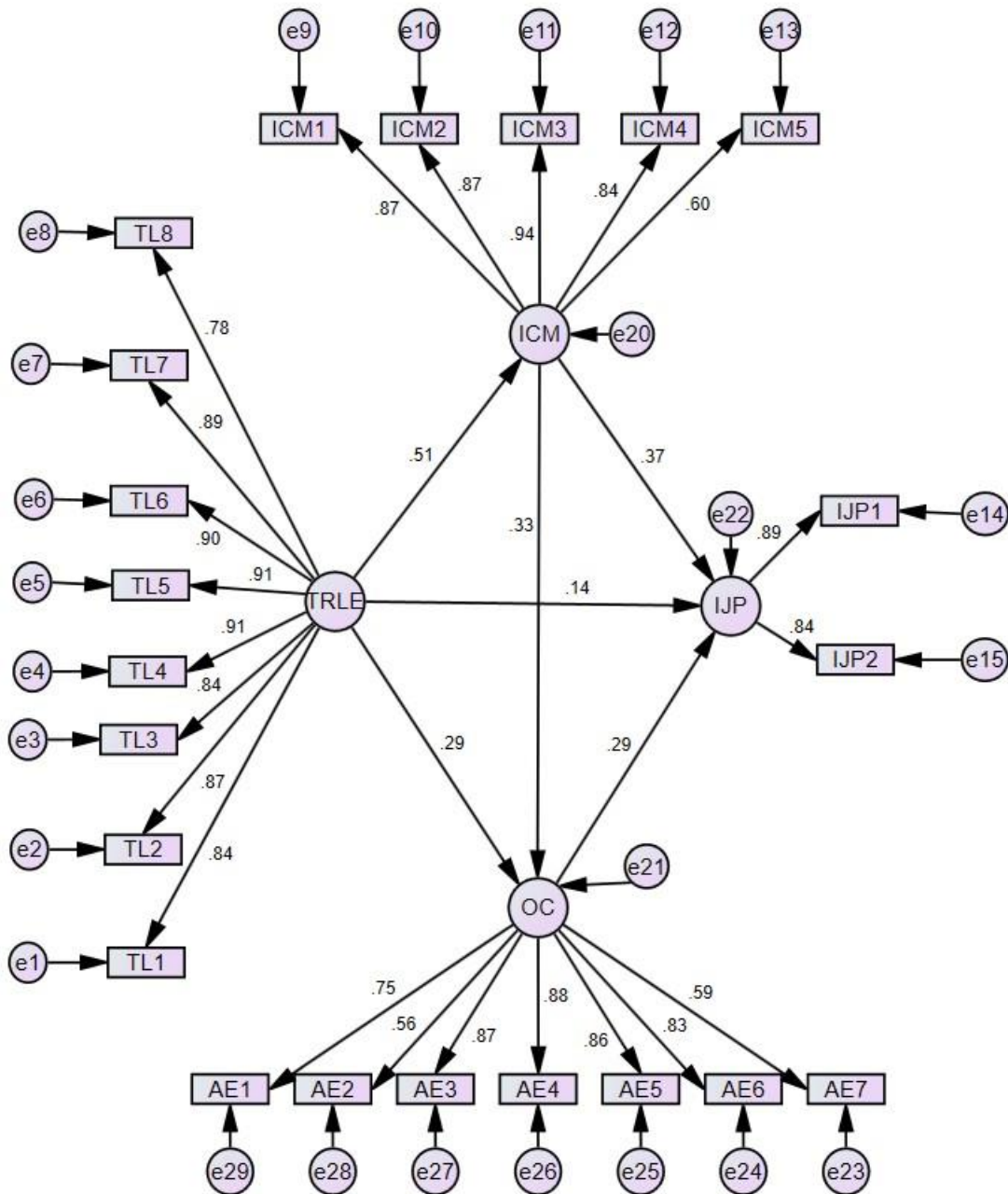


Figura 6. Modelo estructural con variables de segundo orden con valores estandarizados.

*Tabla 11*

Resultados de las pruebas de hipótesis con variables mediadoras

	Hypothesis	Estimate	p-valor	Decision
H7	TRLE-ICM-IJP	0.217	0.001	Aceptada
H8	TRLE-OC-IJP	0.096	<0.001	Aceptada

Los resultados respaldaron el efecto mediador de ICM en la relación de TRLE y IJP (H7) y también efecto mediador de OC en la relación de TRLE y IJP (H8).

## Capítulo V

### 5. Discusiones, implicaciones, conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Discusiones

El objetivo principal de esta investigación fue establecer el rol mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú. Los resultados obtenidos respaldan las hipótesis propuestas y proporcionan evidencia empírica sobre los mecanismos a través de los cuales el liderazgo transformacional influye en el desempeño de los trabajadores.

***HG: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual, actuando la comunicación interna y compromiso organizacional como mediador en la relación.***

Los resultados de este estudio respaldan la Hipótesis General, y concuerdan con estudios previos que han establecido la influencia del liderazgo transformacional en la comunicación interna (Men, 2014; Santoso et al., 2022), el compromiso organizacional (Avolio, 2004; Kern & Selamat, 2022) y el desempeño laboral (Al Draij & Al Saed, 2023; Curado & Santos, 2022).

En esa línea, Dvir et al. (2002); Kawiana et al. (2020); Manzoor et al. (2019); Men (2014) y Santoso et al. (2022) demostraron el rol crucial del liderazgo transformacional en fomentar un entorno de comunicación abierto y de apoyo, lo que mejora la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados, conduciendo en última instancia a un mejor desempeño. Además, otros estudios han resaltado la importancia de la comunicación interna para el compromiso

organizacional (Carrière & Bourque, 2009; Leijerholt et al., 2022) y el desempeño laboral (Back et al., 2011; Pincus, 1986).

Además, se confirmó el efecto mediador tanto de la comunicación interna (H7) como del compromiso organizacional (H8) en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral individual. Esto sugiere que los líderes transformacionales mejoran el desempeño de los empleados no sólo directamente, sino también indirectamente al promover una comunicación interna eficaz y cultivar el compromiso organizacional. Estos resultados son consistentes con investigaciones que han identificado el rol mediador de la satisfacción laboral y el compromiso en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño (Almutairi, 2015; Amin, 2020; Nuradi et al., 2020; Suryo et al., 2019).

En consecuencia, estos resultados subrayan la importancia de que los líderes adopten un estilo transformacional, fomenten canales de comunicación abiertos y alienten el compromiso para optimizar el rendimiento individual de los empleados. Esto implica que las organizaciones pueden beneficiarse de capacitar a sus líderes en prácticas transformacionales y de priorizar iniciativas que mejoren la comunicación interna y fortalezcan el compromiso de los empleados (Mirda & Prasetyo, 2022; Nurfaizi & Muafi, 2022).

***H1: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en la comunicación interna.***

La investigación indica que el liderazgo transformacional juega un papel crucial en la mejora de la comunicación interna dentro de las organizaciones (Men, 2014; Santoso et al., 2022), este estilo de liderazgo fomenta la comunicación interna simétrica y aumenta la satisfacción relacional de los empleados (Santoso et al., 2022). Además, se ha encontrado que el

liderazgo transformacional influye positivamente en el desarrollo y el rendimiento de los empleados (Dvir et al., 2002). A través de su impacto en el desarrollo y el rendimiento de los seguidores, el liderazgo transformador contribuye a crear un entorno propicio para una comunicación interna efectiva (Dvir et al., 2002). Además, los estudios han demostrado que el liderazgo transformacional puede mediar en la influencia de la comunicación en la eficacia del equipo (Suwandana, 2019). En consecuencia, al promover canales de comunicación abiertos y efectivos, los líderes de transformación facilitan el trabajo en equipo y mejoran el rendimiento general del equipo (Suwandana, 2019). Además, el liderazgo transformacional se ha asociado con un mayor intercambio de conocimientos entre los empleados (Yin et al., 2020). Asimismo, las dimensiones del liderazgo transformacional, como la estimulación intelectual y la consideración individualizada, desempeñan un papel único en el fomento del intercambio de conocimientos dentro de las organizaciones (Yin et al., 2020).

***H2: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en el compromiso organizacional.***

Los resultados confirman la hipótesis propuesta; de esta forma, Avolio et al. (2004) destacaron el papel mediador del empoderamiento psicológico y el papel moderador de la distancia estructural en la relación entre el liderazgo transformador y el compromiso organizacional, sugiriendo que los líderes transformadores pueden mejorar el compromiso de los seguidores empoderándolos psicológicamente y considerando la estructura organizacional.

Además, Kern & Selamat (2022) hizo hincapié en que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el compromiso organizacional, lo que indica que este estilo de liderazgo juega un papel crucial en el fomento del compromiso dentro de una organización. Del

mismo modo, Senjaya & Anindita (2020) encontraron que el liderazgo transformacional actúa como un predictor para aumentar el compromiso organizacional, apoyando aún más la influencia positiva de este estilo de liderazgo en el compromiso. Igualmente, Novianti (2021) demostró un efecto positivo directo y significativo del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional, reforzando la noción de que los líderes transformadores pueden afectar directamente a los niveles de compromiso de los empleados. También, Aziah Ismail et al. (2021) y Rindu et al., (2020) destacaron el impacto positivo del liderazgo transformacional en el compromiso de la organización, lo que indica que este estilo de liderazgo puede mejorar el compromiso entre los maestros y las enfermeras, respectivamente. El estudio de Sugeng (2022) indicó que el liderazgo transformacional tiene un gran efecto positivo en el compromiso de la organización, siendo el liderazgo transformador un predictor clave del aumento del compromiso.

En la misma línea, Nastavia Putri & Lista Meria (2022) también apoyaron estos hallazgos al mostrar que los niveles más altos de liderazgo transformacional conducen a un mayor compromiso organizacional.

***H3: La comunicación interna tiene una influencia positiva y directa en el compromiso organizacional.***

Se ha demostrado que la comunicación interna influye en el compromiso de la organización. Así lo validan algunos estudios encontrando que las prácticas de comunicación interna contribuyen significativamente a la satisfacción de la comunicación, la satisfacción laboral y el compromiso afectivo de la organización. Así lo afirman Carrière & Bourque (2009; Leijerholt et al. (2022) que destacaron la importancia de una comunicación interna efectiva en el sector público para mejorar la identificación de los empleados y el compromiso con la marca, lo

que en última instancia conduce al compromiso organizacional. Por otra parte, Leijerholt et al. (2022) y Wiwin et al. (2020) demostraron un impacto positivo de la comunicación interna tanto en el rendimiento de los empleados como en el compromiso de la organización (Wiwin et al., 2020). Además, el compromiso organizacional actúa como mediador en la relación entre la comunicación interna y otros factores organizativos; en efecto, (Susita et al., 2020) discutieron cómo el compromiso organizacional puede mediar en la influencia de la cultura organizacional y la comunicación interpersonal en el comportamiento de la ciudadanía organizacional. Asimismo, Susita et al. (2020 y Ting (2011) propusieron una hipótesis que sugiere que el marketing interno afecta positivamente al compromiso de la organización, haciendo hincapié en la interconexión de los factores internos dentro de una organización. De hecho, la comunicación interpersonal también se ha identificado como un elemento crucial para dar forma al compromiso de la organización (Farooqi et al., 2021; Gustari & Widodo, 2022). Además, Hobir & Fahriana (2019) llegaron a la conclusión de que la comunicación interpersonal tiene un impacto directo y significativo en el compromiso organizacional, junto con la influencia de la cultura organizacional.

***H4: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.***

Los datos corroboran que el liderazgo transformacional se vincula consistentemente a resultados positivos en entornos organizacionales, particularmente en relación con el rendimiento laboral individual. Esto es respaldado por estudios que, han demostrado que el liderazgo transformador influye significativamente en la satisfacción laboral, lo que a su vez mejora el rendimiento laboral (Al Draij & Al Saed, 2023; Curado & Santos, 2022; Dewi & Amar, 2019; Kawiana

et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Manzoor & Jan, 2021; Puni et al., 2018). Asimismo, se ha encontrado que el liderazgo transformacional, caracterizado por la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción laboral (Draj & Al Saed, 2023; Manzoor et al., 2019). Esto conlleva a que, esta relación positiva entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral conduce en última instancia a una mejora del rendimiento laboral individual (Curado & Santos, 2022; Dewi & Amar, 2019; Kawiana et al., 2020; Manzoor & Jan, 2021; Puni et al., 2018). Además, el papel mediador de la satisfacción laboral en la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento laboral se ha destacado en varios estudios (Draj & Saed, 2023; Dewi & Amar, 2019; Kawiana et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Puni et al., 2018).

Así también, La satisfacción laboral actúa como un mecanismo a través del cual el liderazgo transformador influye y mejora el rendimiento laboral individual (Draj & Saed, 2023; Dewi & Amar, 2019; Kawiana et al., 2020; Manzoor et al., 2019; Puni et al., 2018). Además, se ha demostrado que las dimensiones del liderazgo transformacional afectan positivamente el rendimiento de la organización, y la satisfacción laboral desempeña un papel mediador significativo en esta relación (Hilton et al., 2023). Además, se ha encontrado que el liderazgo transformador aumenta la satisfacción, la motivación y el compromiso de los empleados, todo lo cual contribuye a mejorar el rendimiento laboral (Kawiana et al., 2020; K. Manzoor & Jan, 2021).

Esto destaca la implementación de prácticas de liderazgo transformacional que se ha asociado con el aumento de las habilidades, la confianza y la preparación de los empleados para mayores responsabilidades, lo que ha llevado a un mejor rendimiento laboral (Mirza & Prasetyo, 2022). Los estudios también han indicado que el liderazgo transformador influye positivamente en el rendimiento sostenible de los empleados y en el comportamiento de ciudadanía

organizacional, haciendo hincapié aún más en su impacto en el rendimiento laboral (Jiang et al., 2017; Mastur et al., 2022).

***H5: La comunicación interna tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.***

La evidencia sugiere que la comunicación interna influye positivamente en el rendimiento laboral individual. Esto es respaldado por numerosos estudios que han hecho hincapié en la importancia de la comunicación interna para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que posteriormente conduce a una mejora del rendimiento laboral (Back et al., 2011; Carrière & Bourque, 2009; Giri & Pavan Kumar, 2010; M. Saifur Rahman et al., 2022; Pincus, 1986). Se ha demostrado que las prácticas de comunicación interna efectivas representan una parte significativa de la variación en la satisfacción de la comunicación, la satisfacción laboral y el compromiso de la organización (Carrière & Bourque, 2009). Además, la investigación ha demostrado que la comunicación bidireccional entre gerentes y empleados no solo aumenta el apoyo de la administración, sino que también ofrece a los empleados retroalimentación para mejorar su rendimiento laboral (Wu et al., 2013). De igual manera, la comunicación interna está asociada con varios factores que influyen en la satisfacción laboral, como la confianza en los superiores, la influencia de los superiores, la precisión de la información, el deseo de interacción y la satisfacción con la comunicación, todos los cuales están directamente relacionados con el rendimiento laboral (Giri & Pavan Kumar, 2010). Por otra parte, se ha demostrado que las estrategias de marketing interno que se centran en la comunicación y el desarrollo de los empleados aumentan la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (leong & Lam, 2016; Nemteanu & Dabija, 2021). En definitiva, los estudios también han indicado que la

satisfacción laboral actúa como mediador en la relación entre el estilo de comunicación asertivo, la cultura organizacional y el rendimiento de los empleados (Saifur Rahman et al., 2022).

Finalmente, la marca interna se ha identificado como otro factor que afecta positivamente a la satisfacción laboral, lo que en última instancia conduce a una mejora del rendimiento de los empleados (Latifah & Muafi, 2021).

***H6: El compromiso organizacional tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.***

De acuerdo con los hallazgos, se valida que el compromiso organizacional influye positivamente en el desempeño laboral individual. Así lo respalda en su investigación, Yousef (2000) que destaca que el compromiso organizacional conduce a una mayor satisfacción laboral. Asimismo, (Chiu et al., 2019) apoyan esto aún más al indicar que los empleados con un mayor compromiso organizacional muestran un mejor rendimiento laboral en comparación con aquellos con niveles de compromiso más bajos. Además, Maswani et al. (2019) y Afrizal et al. (2022) encontraron que un mayor compromiso organizacional afecta positivamente al rendimiento de los empleados. Por otra parte, Muhammad Arsan et al. (2022) sugieren que el compromiso organizacional actúa como mediador entre la satisfacción laboral y el rendimiento. Esto está respaldado por los hallazgos de (Widarto & Anindita, 2018), que destacan que el compromiso organizacional contribuye a mejorar el rendimiento de los empleados. De igual manera, el compromiso organizacional está vinculado a la satisfacción laboral, que a su vez influye en el rendimiento laboral individual. Asimismo, Suprayitno et al. (2021) indican que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo directo en el compromiso de la organización, que posteriormente puede mejorar el rendimiento de los empleados. Del mismo modo, (Nurjanah et al., 2023) encontraron una

influencia directa positiva y significativa de la satisfacción laboral en el compromiso de la organización, lo que puede afectar aún más el rendimiento laboral.

***H7: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual actuando la comunicación interna como mediador en la relación.***

La evidencia sugiere que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el rendimiento laboral individual, de igual forma, la comunicación interna a menudo actúa como mediadora en esta relación, mejorando el impacto del liderazgo transformador en el rendimiento de los empleados. Hay estudios que han demostrado que el liderazgo transformador no solo afecta directamente al rendimiento laboral, sino que también lo influye indirectamente a través de factores como la satisfacción laboral (Lasiny et al., 2021; Roz, 2019; Tentama et al., 2020). Así también, el liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para desarrollar las habilidades y la confianza de los empleados, preparándolos para aumentar las responsabilidades dentro de una organización (Mirda & Prasetyo, 2022). Asimismo, la implementación del liderazgo transformacional se ha vinculado a niveles más altos de satisfacción laboral, lo que a su vez afecta positivamente el rendimiento de los empleados (Gultom et al., 2020; Rosady & Syah, 2018). En efecto, la investigación indica que el liderazgo transformador predice positivamente el rendimiento laboral, haciendo hincapié en la importancia de este estilo de liderazgo para impulsar el éxito organizacional (Manzoor et al., 2019). De hecho, la influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento laboral a menudo está mediada por factores como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el compromiso laboral (Amin, 2020; Nuradi et al., 2020; Suryo et al., 2019). Finalmente, los estudios también han destacado el impacto significativo del liderazgo transformacional en la

satisfacción laboral de los empleados, que desempeña un papel crucial en la mejora del rendimiento general (Bedoya, 2021; Nurfaizi & Muafi, 2022).

***H8: El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual actuando el compromiso organizacional como mediador en la relación.***

Definitivamente, se ha verificado que el liderazgo transformacional influye positivamente en el compromiso organizacional, lo que a su vez afecta al rendimiento laboral individual. En su estudio, Abasilim et al. (2019) apoyan aún más esto al destacar que el liderazgo transformacional está más fuertemente asociado con el compromiso de los empleados en comparación con el liderazgo transaccional. Además, la investigación de Almutairi (2015) revela una correlación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el rendimiento laboral, con el compromiso organizacional que desempeña un papel mediador en esta relación. Este hallazgo está en línea con los resultados de Hidayat & Graha (2021), quienes encontraron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo significativo en el rendimiento de los empleados. Además, la investigación de Wicaksono & Muafi (2021) enfatiza que el liderazgo transformacional puede reducir el cinismo organizacional, lo que conduce a un mejor compromiso organizacional y esta mejora en el compromiso puede tener un impacto positivo en el rendimiento laboral. Finalmente, el estudio de Tentama (2014) apoya la idea de que el liderazgo transformador puede inspirar a los empleados a rendir más allá de las expectativas, lo que se ve facilitado por la influencia del liderazgo en el compromiso de la organización.

## 5.2. Implicancias

### *Implicaciones teóricas:*

Este estudio amplía la comprensión del impacto del liderazgo transformacional en el contexto universitario, demostrando su influencia directa e indirecta en el desempeño laboral individual a través de la comunicación interna y el compromiso organizacional. Estos hallazgos refuerzan y extienden la teoría del liderazgo transformacional en el ámbito de la educación superior (Bedoya, 2021; Tentama et al., 2020). Además, la investigación destaca el papel mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, ampliando el conocimiento teórico sobre los procesos que intervienen en esta relación (Avolio & Bass, 2004; Men, 2014).

Asimismo, este estudio integra la teoría del liderazgo transformacional con las teorías de la comunicación organizacional (Grunig & Hunt, 1984b) y el compromiso organizacional (Meyer & Allen, 1991b). Al examinar las relaciones entre estas variables, el estudio proporciona una visión más completa de cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral a través de múltiples vías, contribuyendo así a una comprensión más holística del fenómeno. Por último, si bien el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado en diversos contextos organizacionales, este estudio contribuye a la literatura al examinar su aplicabilidad y relevancia en el entorno universitario específico. Los resultados respaldan la noción de que el liderazgo transformacional es un enfoque efectivo para mejorar el desempeño laboral en las instituciones de educación superior (Bedoya, 2021; Tentama et al., 2020).

### *Implicaciones prácticas:*

En primer lugar, las universidades deberían invertir en programas de capacitación y desarrollo para cultivar y fortalecer las habilidades de liderazgo transformacional entre sus

directivos y mandos intermedios. Esto implica proporcionar formación en áreas como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la motivación y el empoderamiento de los empleados (Mirda & Prasetyo, 2022; Nurfaizi & Muafi, 2022).

En segundo lugar, las universidades deben priorizar el establecimiento de estrategias y canales de comunicación interna efectivos que fomenten un flujo de información transparente, bidireccional y participativo. Esto puede lograrse mediante la implementación de tecnologías de comunicación adecuadas, el establecimiento de políticas de comunicación claras y la promoción de una cultura de diálogo abierto y retroalimentación continua (Leijerholt et al., 2022; Santoso et al., 2022).

Además, las universidades deben implementar prácticas y políticas que mejoren el compromiso organizacional de los empleados, como la promoción de una cultura organizacional positiva, el reconocimiento y recompensa del buen desempeño, y la oferta de oportunidades de desarrollo profesional y participación en la toma de decisiones (Kern & Selamat, 2022; Novianti, 2021).

Asimismo, las universidades deben establecer sistemas integrales de evaluación y seguimiento del desempeño laboral que consideren tanto los resultados como los factores que influyen en ellos, incluyendo el liderazgo, la comunicación interna y el compromiso organizacional. Esto permitirá identificar áreas de mejora, tomar acciones correctivas oportunas y reconocer y recompensar el alto desempeño (Kawiana et al., 2020; Widarto & Anindita, 2018).

Por último, los líderes universitarios pueden aplicar los principios del liderazgo transformacional para facilitar y gestionar eficazmente los procesos de cambio organizacional. Esto implica comunicar claramente la visión del cambio, generar compromiso entre los

empleados y movilizarlos hacia la consecución de los objetivos institucionales (Gulluce et al., 2016; Tentama, 2014).

### 5.3. Conclusiones

- El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y significativa tanto directa como indirecta en el desempeño laboral individual en el contexto universitario. Los líderes transformacionales fomentan un mejor desempeño de los empleados al inspirar, motivar y empoderar a sus seguidores, creando un entorno de trabajo propicio para el alto rendimiento.
- La comunicación interna desempeña un papel mediador crucial en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Los líderes transformacionales mejoran el desempeño de los empleados al promover una comunicación interna efectiva, transparente y participativa, lo que a su vez fortalece el compromiso y la satisfacción laboral.
- El compromiso organizacional también actúa como un mediador significativo en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral. Los líderes transformacionales fomentan un mayor compromiso organizacional al crear un vínculo emocional y una identificación de los empleados con la institución, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.
- La comunicación interna y el compromiso organizacional están positivamente relacionados. Una comunicación interna efectiva promueve un mayor compromiso organizacional, ya que los empleados se sienten más conectados, valorados e identificados con la institución.

- Las universidades pueden mejorar significativamente el desempeño laboral de sus empleados mediante la implementación de estrategias de liderazgo transformacional, el fortalecimiento de la comunicación interna y el fomento del compromiso organizacional. Esto implica invertir en el desarrollo de líderes transformacionales, establecer canales de comunicación efectivos y promover prácticas que mejoren el vínculo emocional de los empleados con la institución.
- Este estudio contribuye a la literatura existente sobre liderazgo transformacional, comunicación interna y compromiso organizacional en el contexto universitario, proporcionando evidencia empírica de sus relaciones y su impacto en el desempeño laboral. Los resultados respaldan y amplían las teorías existentes, destacando la relevancia de estos factores en el ámbito de la educación superior.

#### **5.4. Recomendaciones**

- Implementar programas de capacitación y desarrollo para cultivar y fortalecer las habilidades de liderazgo transformacional entre sus directivos y mandos intermedios. Estos programas deben enfocarse en áreas como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la motivación y el empoderamiento de los empleados.
- Priorizar el establecimiento de estrategias y canales de comunicación interna que fomenten un flujo de información transparente, bidireccional y participativo. Esto puede lograrse mediante la implementación de tecnologías de comunicación adecuadas, el establecimiento de políticas de comunicación claras y la promoción de una cultura de diálogo abierto y retroalimentación continua.
- Fomentar el compromiso organizacional con prácticas y políticas como la promoción de una cultura organizacional positiva, el reconocimiento y recompensa del buen

desempeño, y la oferta de oportunidades de desarrollo profesional y participación en la toma de decisiones.

- Establecer sistemas integrales de evaluación y seguimiento del desempeño laboral que consideren tanto los resultados como los factores que influyen en ellos, incluyendo el liderazgo, la comunicación interna y el compromiso organizacional. Estos sistemas permitirán identificar áreas de mejora, tomar acciones correctivas oportunas y reconocer y recompensar el alto desempeño.

### **5.5. Limitaciones**

- Este estudio utilizó un diseño de investigación transversal, lo que significa que los datos se recopilaron en un único momento en el tiempo. Aunque este enfoque es común en la investigación organizacional, no permite establecer relaciones causales definitivas entre las variables estudiadas. Futuros estudios podrían considerar diseños longitudinales para examinar cómo las relaciones entre el liderazgo transformacional, la comunicación interna, el compromiso organizacional y el desempeño laboral evolucionan a lo largo del tiempo.
- Este estudio se llevó a cabo en una universidad privada del Perú, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos culturales o tipos de instituciones de educación superior. Futuros estudios podrían replicar esta investigación en diferentes países, culturas y tipos de universidades (públicas, privadas, de investigación, etc.) para examinar si las relaciones encontradas se mantienen en diversos contextos.
- Este estudio utilizó un enfoque de investigación cuantitativo, que proporciona información valiosa sobre las relaciones entre las variables estudiadas. Sin embargo, la incorporación de métodos cualitativos, como entrevistas o grupos focales, podría haber

proporcionado una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los participantes. Futuros estudios podrían considerar la adopción de enfoques de métodos mixtos para obtener una visión más completa del fenómeno.

## **5.6. Contribución del estudio**

- Este estudio contribuye a la literatura existente al proporcionar evidencia empírica sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral individual en el entorno universitario. Los resultados respaldan y extienden la teoría del liderazgo transformacional, destacando su relevancia y aplicabilidad en el ámbito de la educación superior.
- Comprender los mecanismos subyacentes a través de los cuales el liderazgo transformacional influye en el desempeño laboral, al destacar el papel mediador de la comunicación interna y el compromiso organizacional. Estos hallazgos amplían el conocimiento teórico sobre los procesos que intervienen en esta relación y proporcionan una visión más completa del fenómeno.
- Integrar la teoría del liderazgo transformacional con las teorías de la comunicación y el compromiso organizacionales. Al examinar las relaciones entre estas variables, el estudio contribuye a una comprensión más holística de cómo el liderazgo transformacional, la comunicación interna y el compromiso organizacional interactúan para influir en el desempeño laboral en el contexto universitario.
- Este estudio destaca la importancia de cultivar y fortalecer las habilidades de liderazgo transformacional entre los directivos y mandos intermedios de las universidades. Al proporcionar evidencia sobre el impacto positivo del liderazgo transformacional en el

desempeño laboral, esta investigación contribuye a la justificación de invertir en programas de desarrollo de liderazgo en el ámbito universitario.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 215824401986628. <https://doi.org/10.1177/2158244019866287>
- Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Adams, D., Lok Tan, K., Sandmeier, A., & Skedsmo, G. (2023). School leadership that supports health promotion in schools: A systematic literature review. *Health Education Journal*, 82(6), 693–707. <https://doi.org/10.1177/00178969231180472>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. En *Avances en Psicología Social Experimenta* (pp. 267–299). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afrizal, A., Muhammad, M., Wibisono, C., Indrayani, I., & Qarny, A. A. (2022). Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship of Compensation, Motivation and Organizational Commitment on Employee Performance in Batam Island, Indonesia. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 1(3), 131–137. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v1i3.50>
- Agbo, A. A. (2010). Cronbach's Alpha: Review of Limitations and Associated Recommendations. *Journal of Psychology in Africa*, 20(2), 233–239. <https://doi.org/10.1080/14330237.2010.10820371>
- Al Draj, F., & Al Saed, R. (2023). Mediating role of employee empowerment for transformational leadership and job satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 59–68. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.06](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.06)
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137–155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>

- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)
- Amin, S. (2020). THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN MEDIATING THE EFFECT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *MBA - Journal of Management and Business Application*, 3(2), 343–350. <https://doi.org/10.31967/mba.v3i2.361>
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., & Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. *Propósitos y Representaciones*, 9(SPE1). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. (Netbiblo, Ed.).
- Antón-Chávez, A. D. P., & García-Yovera, S. L. (2019). Internal communication in water management agrarian organizations, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2). <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V24I2.31510>
- Aramendi, P. (2006). Selección de centro, comunicación y concepto de calidad. *XXI Revista de educación*, 8, 49–60.
- Archer, M. S. (1985). The Myth of Cultural Integration. *The British Journal of Sociology*, 36(3), 333. <https://doi.org/10.2307/590456>
- Arciniega, L., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50.
- Argenti, P. (2007). *Comunicación Corporativa* (McGraw-Hill, Ed.).
- Argenti, P. A. (2023). *Corporate communication* (McGraw Hill Education, Ed.; 8th ed.).
- Argyris, Ch., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77/78, 345. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Arias, G. F. (1998). Los cuestionarios de compromiso personal y clima organizacional. . *IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financieras-Administrativas*.
- Arraez, M., Calles, J., & Moreno de Tovar, liuval. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens*, 7(2), 171–181.

- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). PERFORMANCE EVALUATION IN WORK SETTINGS. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141–168. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>
- Arzuaga-Williams, M. (2020). Rol del comunicador organizacional en Uruguay: tareas y funciones. *El profesional de la información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.26>
- Atis, G. S., Ozic, A. B., Bukruk, T., Ozkaya, E., & Yorulmazlar, O. K. (2022). The association between commuting, mood and job performance: the structural equation modelling approach. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 28(4), 2599–2605. <https://doi.org/10.1080/10803548.2021.2010970>
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550–561.
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836–874. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.836>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (I. Manual and Sampler Set. Mind Garden, Ed.; Third Edition).
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Aziah Ismail, Nor Shafrin Ahmad, Fadzilah Amzah, & Rahimi Che Aman. (2021). Female Transformational Leadership and Teachers' Commitment: Mediating Effect of Perceived Organisational Politics. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 591–606. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3741.2021>
- Babbie, E. R. (2017). *The basics of social research* (Cengage Learning, Ed.; Seventh edition).
- Back, K.-J., Lee, C.-K., & Abbott, J. (2011). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Badut, M. (2010). Communication forms in the management of the educational institution. *Journal Plus Education*, 6(1), 189–198.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988a). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988b). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988c). On the Evaluation of Structural Equation Models. *J. Acad. Mark. Sci.*, *16*, 74–94.
- Baka, Ł., & Prusik, M. (2021). Towards Better Understanding of the Harmful Impact of Hindrance and Challenge Stressors on Job Burnout of Nurses. A One-Year Cross-Lagged Study on Mediation Role of Work-Family Conflict. *Frontiers in Psychology*, *12*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696891>
- Bandura, A. (1990). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (Inc. Prentice-Hall, Ed.; 1st ed.).
- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 671–692.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163629>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barraza Macías, A., & Acosta Chávez, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, *8*(45), 20–35.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (The Free Press, Ed.).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. (Sage Publications., Ed.).
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, *26*(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bayona Sáez, C., Goñi Legaz, S., & Madorrán García, C. (2000). Compromiso organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, *9*(1), 139–149.
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in SMEs under computer-mediated- communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, *29*(1), 115–126. <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Pearson Educación de Colombia Ltda., Ed.; TERCERA EDICIÓN).
- Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huanchuire-Vega, S., Morales-García, M., & Morales-García, W. C. (2022). Burnout,

- Professional Self-Efficacy, and Life Satisfaction as Predictors of Job Performance in Health Care Workers: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Primary Care & Community Health*, 13, 215013192211018. <https://doi.org/10.1177/21501319221101845>
- Bernardin, H. J., & Beatty, R. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work* (Kent-PWS, Ed.).
- Betanzos Día, N. z, Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(1), 25–43.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. En SAGE Publications (Ed.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18–36).
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15–26. <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>
- Boh rquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3).
- Borman, W. C. (2000). Work performance. *Encyclopedia of psychology*, 8, 279–284.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. , W. C. Schmitt & Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J., Rose, S. R., & Hanser, L. M. (1985). *Development of a model of soldier effectiveness*.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 & 2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710. <https://doi.org/10.2307/258391>

- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230–251.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization* (Sage Publications, Ed.).
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (Oxford University Press., Ed.; 5th ed.).
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2021). First, Break All the Rules: What the World’s Greatest Managers Do Differently—A Book Review. *Journal of Extension*, 39(2).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (Harper & Row, Ed.).
- Burns, J. M. (2012). *Leadership* (Open Road Media & Retrieved from, Eds.; unavailable).
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS* (3rd ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Cabrera, O. A. (2022). Estilos de liderazgo de la enfermera jefa y motivación del personal de enfermería. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 54. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202254>
- Cai, Y., King, R. B., Law, W., & McInerney, D. M. (2019). Which comes first? Modeling the relationships among future goals, metacognitive strategies and academic achievement using multilevel cross-lagged SEM. *Learning and Individual Differences*, 74, 101750.  
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2019.06.004>
- Campbell, J. (1992). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Manual de psicología industrial y organizacional*, 687–732.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., & Oswald, F. L. (1996). *The substantive nature of job performance variability* (K. R. Murphy, Ed.). Individual differences and behavior in organizations.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. (N. Schmitt & W. C. Borman, Eds.). Personnel selection in organizations.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Campos, C. L. (2017). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en docentes de la Red Educativa 20, UGEL 06, Chosica 2016*. Universidad César Vallejo.
- Caprar, D. V., Kim, S., Walker, B. W., & Caligiuri, P. (2022). Beyond “Doing as the Romans Do”: A review of research on countercultural business practices. *Journal of International Business Studies*, 53(7), 1449–1483. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00479-2>

- Capriotti, P., Zeler, I., & Camilleri, M. A. (2021). Corporate communication Through Social Networks: The Identification of The Key Dimensions for Dialogic Communication. *Strategic corporate communication in the digital age*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389–405.  
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, *14*(1), 29–49.  
<https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Cervera, F. de M. (2018). *Compromiso organizacional de los trabajadores del restaurante “el tiburón” en la ciudad de Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Chandra, A., Saputra, A., Broto, A., Pamungkas, D., & Nasution, K. (2021). Factors in Building Employee Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction at Bank Central Asia. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, *5*(1), 42–58.  
<https://doi.org/10.21009/IJHCM.05.01.4>
- CHIȘ-MANOLACHE, D. (2022). THE IMPORTANCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN ORGANISATIONS. *SCIENTIFIC RESEARCH AND EDUCATION IN THE AIR FORCE*, 127–131. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2022.23.19>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *10*(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Çiftçi, S. K., & Karadag, E. (2022). The impact of academicians’ cultural and social capital on their individual job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0519>
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, *10*(1), 25–44.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 3–13.

- Coronado-Guzman Graciela, Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A., & Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (SAGE, Ed.; Quinta edición).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cruz, Á. B.-S., Puño-Quispe, L., Apaza-Humerez, C. R., Prado-Laura, J. I., & Turpo-Chaparro, J. E. (2023). Job Desertion and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment Among Peruvian Regular Basic Education Teachers. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(4), 28. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0092>
- Cuff, B. M. P., Brown, S. J., Taylor, L., & XHowat, D. J. (2016). Empathy: A review of the concept. *Emotion Review*, 8(2), 144–153.
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The Relative Importance of Employee Engagement, Other Job Attitudes, and Trait Affect as Predictors of Job Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E295–E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 823–834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 271–302. <https://doi.org/10.18800/psico.201402.004>
- De La Fuente et al. (2023). Strategic leadership and organizational climate in work performance in a hospital in Perú. *Russian Law Journal*, 11(2s). <https://doi.org/10.52783/rlj.v11i2s.583>
- De la Puente, L. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la municipalidad provincial de Trujillo*. Universidad Cesar Vallejo.
- Dewi, K., & Amar, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership, Interactional Justice, and Job Satisfaction on Performance. *Proceedings of the Third Padang International*

- Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)*. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.53>
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method* (John Wiley & Sons Inc., Ed.; 4th ed.).
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Ildom, S. (2021). THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS PERCEIVED BY THE STAFF MEMBERS OF THE FACULTY OF EDUCATION, UNIVERSITY OF KHARTOUM. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(2), 62–74. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2112>
- Du Toit, A., Redelinghuys, K., & Van der Vaart, L. (2022). Organisational support and teachers' performance: The moderating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, *48*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.2004>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, *45*(4), 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 327–344. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00018-3)
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr., W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, *57*, 441–465.
- Erhardt, N., & Gibbs, J. L. (2014). The Dialectical Nature of Impression Management in Knowledge Work. *Management Communication Quarterly*, *28*(2), 155–186. <https://doi.org/10.1177/0893318913520508>
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, *6*(1–2), 103–111.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research*, *28*(4), 854–887. <https://doi.org/10.1108/IntR-03-2018-0089>
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, *13*(2), 110–132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>

- Fan, L., Feng, C., Robin, M., & Huang, X. (2023). Transformational leadership and service performance for civil servants of public organizations in China: a two-path mediating role of trust. *Chinese Management Studies*, *17*(1), 215–230. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2021-0050>
- Farooqi, R., Ashraf, F., & Nazeer, I. (2021). Interpersonal Communication, Teamwork Effectiveness, and Organizational Commitment in Pakistani Nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, *35*(4), 675–692. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2020.35.4.36>
- Fleishman, E. A. (1967). Performance assessment base on an empirically derived task taxonomy. *Human Factors*, *9*, 349–366.
- Fleishman, E. A. (1975). Toward a taxonomy of human performance. *American Psychologist*, *30*, 1127–1149.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2005). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation. En *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 83–105). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-004>
- Fontanillas-Moneo, J., Torrijos Fincias, P., & Rodríguez-Conde, M.-J. (2022). Relación entre Inteligencia Emocional y Rendimiento Académico en la Educación Secundaria. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, *33*(2), 102–118. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.33.num.2.2022.34362>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fowler, F. J. (2018). *Survey Research Methods* (SAGE Publications, Ed.; 5th edition).
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, *59*(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Frutos, B., Ruiz M.A., & San Martín. R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, *19*, 345–366.
- García, E. (2022). Revisión teórica acerca de las implicaciones de la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo. *Escritos de Psicología - Psychological Writings*, *15*(2), 148–158. <https://doi.org/10.24310/espsiescpsi.v15i2.14752>
- Garrido Vergara, L. (2011). La Teoría de la acción comunicativa. *Razón y Palabra*, *75*.

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, *112*, 310–329.
- Geraldo Campos, L. A. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, *25*(1), 63–81. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations* (Inc. Sage Publications, Ed.).
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, *55*(2), 137–143. <https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. . *Harvard Business Review*, *78*, 78–90.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022a). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología*, *38*(1), 128–138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022b). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología*, *38*(1), 128–138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, *12*(1), 9. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, *75*(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J., & Scott, K. (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior*, *18*, 111–155.

- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, *50*, 327–347.
- Grunig, J. E. (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future. En *Handbook of Public Relations* (pp. 11–30). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452220727.n1>
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984a). *Managing public relations* (R. and W. NY: Holt, Ed.).
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984b). *Managing Public Relations* (R. and W. Holt, Ed.; ilustrada). University of Maryland, College Park.
- Gruys, M. L. (1999). *The Dimensionality of Deviant Employee Performance in the Workplace*. University of Minnesota.
- Guerrero Alvarado, martha, Sotelo González, J., & Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, *27*, 54–69.
- Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Kafadar, S. B., & Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, *09*(03), 263–275. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.93033>
- Gultom, F., Perangin-angin, A., & Karo-Karo, S. (2020). Implementation of Transformational Leadership on Lecturer Satisfaction and Performance in FKIP Darma Agung University Medan. *Journal of Education and Practice*, *11*(19), 65–69. <https://doi.org/10.7176/JEP/11-19-10>
- Gustari, I., & Widodo, W. (2022). Exploring the effect of psychological capital on teachers' organizational commitment through interpersonal communication. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, *10*(1), 20. <https://doi.org/10.29210/167500>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). Pearson Education.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, *26*(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). Citizenship Performance: An Integrative Review and Motivational Analysis. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers.*, 141–173.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015a). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015b). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herawati, H., & Kusuma Wardhani, N. (2021). THE ROLE OF JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLES IN AFFECTING THE EMPLOYEE PERFORMANCE. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(2), 261–273. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i2.770>
- Heredia-Laura, V. S., & Sullca-Tapia, P. J. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 926–938. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.13>
- Hernández Bonilla, B. E., Ruiz Reynoso, A. M., Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S. J., & Méndez Guevara, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional / Reasons and factors involved in the organizational commitment. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820–846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Mc Graw Hill, Ed.; 6ta ed, Vol. 1). Mc Graw Hill .
- Hernández Suárez, C. A., Gamboa Suárez, A. A., & Prada Núñez, R. (2021). Asociación entre memoria y rendimiento en matemáticas: un estudio correlacional. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 190–201. <https://doi.org/10.36260/rbr.v10i4.1262>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Herzberg, F. (1964). The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3–7.
- Herzberg, F. (1987, septiembre). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 5–16.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, F. (2007). *El líder del futuro* (Ediciones Deusto, Ed.).
- Hidayat, R., & Graha, A. N. (2021). *The Role of Organizational Commitment in Employee Performance*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210413.060>

- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hobir, A., & Fahriana, A. (2019). The Influence of Interpersonal Communication, Organizational Culture of Teacher Organizational Commitment in Madura. *Proceedings of the Proceedings of 1st Workshop on Environmental Science, Society, and Technology, WESTECH 2018, December 8th, 2018, Medan, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.8-12-2018.2283965>
- Hoffer Gittell, J. (2016). *Transforming Relationships for High Performance*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9780804797047>
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.273>
- Högberg, K. (2018). *Organizational Social Media: A Literature Review and Research Agenda*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.235>
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75. <https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). *Theft by employees* (Health & Company & Lexington Books., Eds.).
- 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. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hung, Y.-C., Su, T.-C., & Lou, K.-R. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability*, 14(11), 6897. <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura*. Universidad de Piura.
- Ieong, C. Y., & Lam, D. (2016). Role of Internal Marketing on Employees' Perceived Job Performance in an Asian Integrated Resort. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 589–612. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067664>

- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, *171*, 60–70. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, *51*, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, *36*, 951–995.
- Javidan, M., & Waldman, D. A. (2003). Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences. *Public Administration Review*, *63*(2), 229–242. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00282>
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, *777*–787.
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, *9*(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Jones, S. L., Kirby, B. M., & Warner, W. J. (2021). The Role of NFA Camps in Agricultural Education for Rural African American Boys in North Carolina. *Journal of Agricultural Education*, *62*(1), 276–290. <https://doi.org/10.5032/jae.2021.01276>
- Jufrizen, J., Nadia, N., & Muslih, M. (2022). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *International Journal of Science, Technology & Management*, *3*(4), 985–996. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i4.560>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalla, H. K. (2005a). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kalla, H. K. (2005b). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Wiley, Ed.; 2a ed.).
- Kawiana, Ig. P., Riana, I. G., Rihayana, I. G., & Adi, I. N. R. (2020). How transformational leadership intensify employee performance mediating by job satisfaction. *MIX JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 10(3), 454. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>
- Kern, G. L., & Selamat, M. N. (2022). Relationship between Leadership Style, Self Esteem and Organizational Commitment among Students from Research Universities in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(10). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i10/15387>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (The Guilford Press, Ed.; Fourth Edition).
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, Ch. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kulathunga, L. C. M. K., Wanigasekara, W. A. D. K. J., & Mendis, M. O. S. (2021). Effect of Job Design on Task Performance of Engineers of Public Utility Sector Organizations in North Western Province, Sri Lanka. *Wayamba Journal of Management*, 12(2), 325. <https://doi.org/10.4038/wjm.v12i2.7543>
- Kwon, S.-W., & Adler, P. S. (2014). Social Capital: Maturation of a Field of Research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0210>
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial* (Ediciones Gestión 2000., Ed.).
- Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). The effect of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediation variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 833–842. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.73>
- Latifah, Y., & Muafi, M. (2021). Examining the effect of internal branding on employee performance: Job satisfaction and employee engagement as mediation variables. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(4), 01–12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i4.278>

- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8(2), 30–58. <https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.221>
- Leguía Maucaylle, M., & Valeriano Apaza, R. (2022). Motivación laboral y compromiso organizacional (engagement) en el personal administrativo en una municipalidad distrital, Apurímac, Perú. *TecnoHumanismo*, 2(4). <https://doi.org/10.53673/th.v2i4.187>
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442–465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational School Leadership. En *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 785–840). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2\\_23](https://doi.org/10.1007/978-94-009-1573-2_23)
- Leśniewski, M. A., Dziekański, P., & Puchała, J. (2023). THE EFFECTIVENESS OF COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM – A THEORETICAL STUDY. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 1(28(56)), 38–43. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28\(56\)-38-43](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-28(56)-38-43)
- Levy, P. S., & Lemeshow, S. (2008). *Sampling of Populations*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470374597>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lira, C. M. (2022). Nivel de satisfacción y desempeño laboral del personal de enfermería. *Más Vita*, 4(4), 206–216. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/MV0179>
- Lo, S.-K., & Lie, T. (2008). Selection of communication technologies—A perspective based on information richness theory and trust. *Technovation*, 28(3), 146–153. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.017>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of*

- Organizational Change Management*, 29(2), 242–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2014-0204>
- M. Saifur Rahman, Sulistyani Sulistyani, & Tri Widayati. (2022). The effect of assertive communication style and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening factor. *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 1(1), 41–53. <https://doi.org/10.56444/icbeuntagsmg.v1i1.284>
- Maldonado-Radillo, S. E., Guillen Jimenez, A. M., & Carranza Prieto, R. E. (2012). El compromiso organizacional del personal docente y administrativo de una Universidad Pública. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS* , 5(4), 135–142.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, 32(6), 1395–1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Manzoor, K., & Jan, S. (2021). Impact of Transformational Leadership Style of Headmaster's on Job Satisfaction of Primary School Teachers in District Mohmand. *Kardan Journal of Economics and Manangement Sciences*, 4(1), 65–81. <https://doi.org/10.31841/KJEMS.2021.12>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*.
- Martínez Vicente, M., Suárez Riveiro, J. M., & Valiente Barroso, C. (2019). Funcionalidad ejecutiva y aprendizaje en alumnado de primaria. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 17(47), 55–80. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v17i47.2031>
- Masís, J. (2009). Ochenta años de Ser y Tiempo de Martin Heidegger. *Rev. Filosofía Univ. Costa Rica*, XLVII, 127–137.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mastur, M., Soim, S., Haryanti, N., & Gufron, M. (2022). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Islamic Educational Institutions. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 948–961. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3431>
- Maswani, Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2019). The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance.

- Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 144–152.  
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- Mazzei, A. (2010). Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 221–234.  
<https://doi.org/10.1108/13563281011068096>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319–337.  
<https://doi.org/10.1177/2329488414525447>
- McClellan, J. (2022). Post Pandemic leadership in Latin America: responding to Wicked Problems using Adaptive Leadership in Organizational Contexts. *Estudios de Administración*, 29(1), 52–65. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.65372>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill Book Co., Ed.).
- Mcphee, R., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10, 1–16.
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014a). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014b). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in Internal Communication Management* (Business Expert Press, Ed.).
- Mendoza, A. (2018). *La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador*. UNMSM.
- Menéndez-Aller, Á., Postigo, Á., González-Nuevo, C., Cuesta, M., Fernández-Alonso, R., Álvarez-Díaz, M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2021). Resiliencia académica: la influencia del esfuerzo, las expectativas y el autoconcepto académico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.13>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991a). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991b). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three- component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4).
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, *20*(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michael, D. F. (2014). Supportive supervisor communication as a mediator of the leader-member exchange and subordinate performance relationship. *International Journal of Leadership Studies*, *8*(2), 44–65.
- Miller, K., & Barbour, J. (2014). *Organizational Communication: Approaches and Processes* (Cengage, Ed.; 7a ed.).
- Miquel-Segarra, S., & Aced, C. (2018). El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización. *Communication Papers*, *7*(15), 27.  
[https://doi.org/10.33115/udg\\_bib/cp.v7i15.22181](https://doi.org/10.33115/udg_bib/cp.v7i15.22181)
- Mirda, R., & Prasetyo, P. (2022). Job Characteristics, Job Involvement, and Transformational Leadership's Effects on Employee Performance through Work Engagement. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, *2*(3), 2129–2140.  
<https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i3.341>
- Moreira Mero, N., Hidalgo Fernández, A., Llor Alcívar, M. I., & González Santa Cruz, F. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An

- Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE Open*, 10(3), 215824402094571. <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. *Pulakos, The changing nature of performance*, 56–86.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979a). The measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979b). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Murphy, K. R. (1989). *Dimensions of job performance*. (R. Dillon & J. Pellingrino, Eds.; Praeger.). Testing: Applied and theoretical perspectives.
- Mustaffa, W. S. W., Wahid, H. A., Rahman, R. A., & Karim, N. A. H. A. (2018). Overcoming improper solution of second-order measurement model using AMOS. *Journal of Humanities, Language, culture and Business*, 2(8), 95–105.
- Nader, M., & Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, 4(1), 51–57.
- Nastavia Putri, & Lista Meria. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8–21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Navarro Arvizu, E. M. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Neill, M. S., & Jiang, H. (2017). Functional silos, integration & encroachment in internal communication. *Public Relations Review*, 43(4), 850–862. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.009>

- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Neuman, J. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80066-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80066-X)
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60(6), 393–404. <https://doi.org/10.1037/h0063098>
- Novianti, K. R. (2021). DOES ORGANIZATIONAL COMMITMENT MATTER? LINKING TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 335–345. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.09>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (McGraw-Hill, Ed.; 2a ed.).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (McGraw-Hill., Ed.; 3rd ed.).
- Nuradi, G., Wahyono, R., & Supanto, F. (2020). The Influence Of Transformational Leadership Style And Organizational Commitment To Teacher Performance Through Work Satisfaction As An Intervening Variable. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(10), 110–117. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.10.10.2020.p10618>
- Nurfaizi, , M. Iqbal, & Muafi, M. (2022). The impact of Islamic work ethics and transformational leadership on job performance with mediating role of intrinsic motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(3), 120–129. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1779>
- Nurjanah, N., Abdullah, T., & Tukiran, M. (2023). The Influence of Organizational Culture, Transformational Leadership and Personality to Organizational Commitment: A Case Study of Madrasah Aliyah, East Jakarta. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 155–169. <https://doi.org/10.38159/ehass.2023425>
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225. <https://doi.org/10.2307/258635>
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2017). Communicating Leader-Member Relationship Quality. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 115–145. <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>

- Ordóñez Sequera, N., & García Regalado, J. (2021). Transformational leadership and its impact on the job performance of high school teachers in fiscal educational institutions in the canton of Santa Elena. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 25(111), 85–95.  
<https://doi.org/10.47460/uct.v25i111.519>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (Lexington Books, Ed.).
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 10, 465–478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85–97.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. En C. L. Cooper & T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 337–368). Wiley.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Orgaz-Agüera, F., & Moral Cuadra, S. (2015). La teoría del intercambio social como mecanismo para el desarrollo del turismo comunitario. Una revisión de la literatura. *Turismo y Desarrollo*, 19.
- Orozco Solís, M. G., Bravo Andrade, H. R., Ruvalcaba Romero, N. A., Ángel González, M., Vázquez Juárez, C. L., & Vázquez Colunga, J. C. (2021). Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del compromiso organizacional en docentes de educación superior. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(1), 42–55.  
<https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.1.4>
- Oseda, D., Ramos, M., Cirilo, O., Manrique, R., & Zevallos, L. (2018). Compromiso organizacional y actitud al cambio del personal que labora en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia, Ucayali. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 08(01).  
<https://doi.org/10.18259/acs.2018011>
- Palacios Molina Dayni Lisset. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador*. UNMSM.

- Palalic, R., & Ait Sidi Mhamed, E. M. (2020). Transformational leadership and MNCs: evidence from Morocco community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 14(2), 201–230. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2020-0002>
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Paredes, A. M. (2018). *Compromiso Organizacional en Trabajadores de una empresa de Trade marketing del distrito de San Borja*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Patino, C. M., & Ferreira, J. C. (2018). Inclusion and exclusion criteria in research studies: definitions and why they matter. *Jornal Brasileiro de Pneumologia*, 44(2), 84–84. <https://doi.org/10.1590/s1806-37562018000000088>
- Pazmay Ramos, S. G. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua-Ecuador. *Podium*, 36, 23–34. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105.
- Pérez Juárez, J., & Pedraza-Nájar, X. L. (2019). Medición del work engagement y su relación con la comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial mexicana. *Signos*. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.02>
- Pérez Vásquez, E. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el compromiso organizacional: caso Sipan Distribuciones SAC, Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva* (Gestión 2000, Ed.).
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44, 1. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>

- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Quijano, S. (1997). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal* (EUB, Ed.; 2a ed.).
- Quilca Oroncoy, D. (2018). *Gestión administrativa y compromiso organizacional de los servidores públicos de la unidad de gestión educativa local 03 - Lima, 2018*. Universidad César Vallejo.
- Raab, K. J., Ambos, B., & Tallman, S. (2014). Strong or invisible hands? – Managerial involvement in the knowledge sharing process of globally dispersed knowledge groups. *Journal of World Business*, 49(1), 32–41. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.02.005>
- Rahman, M. S., Shuhidan, S. M., & Masrek, M. N. (2021). The Influence between GIS Quality and user Satisfaction towards Individual Work Performance: A Proposed Conceptual Framework. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 11(12), 164–170. [https://doi.org/10.46338/ijetae1221\\_17](https://doi.org/10.46338/ijetae1221_17)
- Ramos, S. (2017). *Gestión de materiales educativos y el compromiso docente en el nivel secundaria de la Red N° 26 UGEL N° 04 Comas*. Universidad César Vallejo.
- Rentería-Vega, E. M., Vargas Salgado, M. M., & Márquez-Miramontes, B. L. (2023). Comunicación y su relación con la satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector hotelero. *Tsafiqui - Revista Científica en Ciencias Sociales*, 13(20). <https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v13i20.1099>
- Rincón Castillo, A. G. (2023). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de institutos superiores pedagógicos. *Fronteras en ciencias de la educación*, 2(1), 30–41. <https://doi.org/10.58283/fce.v2i1.123>
- Rindu, R., Lukman, S., Hardisman, H., Hafizurrachman, M., & Bachtiar, A. (2020). The Relationship between Transformational Leadership, Organizational Commitment, Work Stress, and Turnover Intentions of Nurse at Private Hospital in Indonesia. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 8(E), 551–557. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2020.4425>
- Ríos, V. (2018). *Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación*. Universidad César Vallejo.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Pearson Educación, Ed.; Decimotercera ed.).

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (PEARSON EDUCACIÓN, Ed.; 13a ed.).
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in organizational behavior*, 5, 1–30.
- Rodriguez, V. H. P., Alberca, F. E. T., & Escalante, M. R. G. (2023). Relationship of Organizational Commitment to Teamwork in a Municipality From Peru. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0693.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.693>
- Romero-Zárata, R. (2020). Análisis de las barreras al compromiso con la mejora continua en el servicio posventa de la industria automotriz. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.2>
- Rosady, S. D., & Syah, T. Y. R. (2018). Work Satisfaction Antecedents and Consequences: An Analysis of Transformational Leadership Style, Communication and Performance of the Nurses (Study on the Hospital Nurses in Indonesia). *IARJSET*, 5(9), 59–65.  
<https://doi.org/10.17148/IARJSET.2018.599>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policycapturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Roz, K. (2019). Job satisfaction as a mediation of transformational leadership style on employee performance in the food industry in malang city. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(02).  
<https://doi.org/10.29040/ijebar.v3i02.532>
- Ruck, K. (2019). *Exploring Internal Communication* (K. Ruck, Ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429244698>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

- S. Muhammad Arsan, Rahmat Madjid, Aidin Hudani Awasinombu, Wahyuniati Hamid, Ibnu Hajar, & Nursaban Rommy Suleman. (2022). The role of organizational commitment in mediating the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior and performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 16(3), 860–872. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.16.3.1397>
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1 & 2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 419–450. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093716>
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1, 1–12.
- Saldaña Díaz, E. I., Horna Rodríguez, R. F., & Troya Palomino, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1). <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Santillán Guzmán, K., & Saavedra Sandoval, R. (2021). Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Moyobamba, San Martín Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12249–12259. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1227](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1227)
- Santoso, N. R., Sulistyaningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *Journal of Communication Inquiry*, 019685992210951. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Pearson Education, Ed.; 8th ed.).
- Scandroglio, B., López Martínez, J. S., & San José Sebastián, Ma. C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80–89.
- Schmidt, F. L. (1993). Personnel psychology at the cutting edge. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 497–515).
- Seligman, L. G. (1980). Leadership. By James MacGregor Burns. (New York: Harper and Row, 1978. Pp. ix + 530. \$15.00.). *American Political Science Review*, 74(1), 153–156. <https://doi.org/10.2307/1955659>

- Senjaya, V., & Anindita, R. (2020). The role of transformational leadership and organizational culture towards organizational commitment through job satisfaction among mining industry employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 767–782. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.15>
- Sharma, A., & Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 16–19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2016-0055>
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Siaw, G. A., Agbenyeke, L. E., Gyasi, G. O., & Afari, B. (2022). Factors Influencing Employee Retention in 3-Star Hotels: Evidence from New Juaben North Municipality, Ghana. *Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 47–68. <https://doi.org/10.47672/jht.1085>
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. (John Wiley & Sons Ltd., Ed.; 1a ed.).
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job Performance. En *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (Vol. 1, pp. 427–448). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Stich, J.-F., Tarafdar, M., & Cooper, C. L. (2018). Electronic communication in the workplace: boon or bane? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 98–106. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0046>
- Stone-Romero, E. F., Álvarez, K., & Thompson, L. F. (2009). The construct validity of conceptual and operational definitions of contextual performance and related constructs. *Human Resource Management Review*, 19, 104–116.

- Sugeng, S. (2022). The Optimization of Teacher Performance Based on Transformational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Culture. *Technium Business and Management*, 2(3), 63–74. <https://doi.org/10.47577/business.v2i3.7619>
- Suprayitno, Lamidi, ., & Qomariah, J. R. (2021). The impact of job satisfaction on employee performance through organizational commitment as intervening variables: A survey on employees of Mitra Swalayan Kartasura. *Research, Society and Development*, 10(6), e39910615738. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i6.15738>
- Suryo, P., Romadloni, M., & Respati, H. (2019). Job Satisfaction as a Mediator of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Teacher Performance. *European Journal of Business and Management*, 11, 43–49. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-32-06>
- Susita, D., Sudiarditha, I. K. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does organizational commitment mediate the impact of organizational culture and interpersonal communication on organizational citizenship behavior? *Management Science Letters*, 2455–2462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.004>
- Suwandana, I. G. M. (2019). Role of transformational leadership mediation: effect of emotional and communication intelligence towards teamwork effectiveness. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(2), 52–62. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.608>
- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. *Psychology Press*, 94–109.
- Tentama, F. (2014). Organizational Commitment Viewed from Manager's Transformational Leadership Style. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 11(2), 103. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v11i2.2333>
- Tentama, F., Rizky Kusuma, D., & Subardjo. (2020). Job satisfaction as a mediating variable in the effect of transformational leadership on performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 1082–1089. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.76158>
- Thabrew, H., & Gega, L. (2023). Editorial: Control alt delete – technology and children's mental health. *Child and Adolescent Mental Health*, 28(1), 1–3. <https://doi.org/10.1111/camh.12631>
- Ting, S.-C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353–382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>

- Tkalac Verčič, A., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, *46*(3), 101926. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, *38*(2), 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Toops, H. A. (1944). The criterion. *Educational and Psychological Measurement*, *4*, 271–297.
- 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), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Tourish, D. (2020). The Triumph of Nonsense in Management Studies. *Academy of Management Learning & Education*, *19*(1), 99–109. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0255>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organizational relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089–1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Tubré, T., Arthur, W. , J., & Bennett, W. , Jr. (2006a). General Models of Job Performance: Theory and Practice. *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*, 175–203.
- Tubré, T., Arthur, W. Jr., & Bennett, W. , J. (2006b). *General models of job performance: Theory and practice*. (W. J. Bennett, D. J. Woehr, & C. E. Lance, Eds.).
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, *17*, 215–285.
- Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, *22*(1), 144–150.
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, *12*(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 526–535.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 525–531.

- Vargas, R., Castro, M., Garcia Ortiz, J., & Reategui Pinchi, J. P. (2017). *Compromiso organizacional de los docentes de la institución educativa pública del distrito teniente Cesar Lopez Rojas* (pp. 1–40). Programa de Complementación Académica,.
- Velezmore Montes, Y. W., & Solorzano Zavala, J. R. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3826–3867. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3361](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3361)
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?* (Unpublished doctoral dissertation).
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walumbwa, F. O., AVOLIO, B. J. A. B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, 540–555.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wherry, R. J. (1957). The past and future of criterion evaluation. *Personnel Psychology*, 10, 1–5.
- Wicaksono, P. B. W., & Muafi, M. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Commitment in Mediating Organizational Cynicism. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan)*, 7(2), 1–32. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v7i2.1525>

- Widarto, I., & Anindita, R. (2018). Analysis of The Effect of Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Performance. *IARJSET*, 5(9), 21–29. <https://doi.org/10.17148/IARJSET.2018.594>
- Winslow Taylor, F., Giannantonio, C. M., Hurley-Hanson, A. E., & Taylor, F. W. (2011). The Principles of Scientific Management 100 Years Later. *Journal of Business and Management*, 17(1), 7–11.
- Wiwin, Endang Saefuddin Mubarak, Subari, & Aryanda. (2020). The Effect of Internal Communication on Employee Performance in Informal Education Institutions: The Role of Organizational Commitment as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-32-05>
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wu, W., Tsai, C., & Fu, C. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436–449. <https://doi.org/10.1002/hfm.20329>
- Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. En Pearson Education. (Ed.), *Exploring Public Relations*. Leeds Beckett University.
- Yin, J., Ma, Z., Yu, H., Jia, M., & Liao, G. (2020). Transformational leadership and employee knowledge sharing: explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 150–171. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0776>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo 1. Cuestionario Liderazgo Transformacional

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
Este cuestionario es anónimo. Por favor marque con una X la opción que le describe a usted.								
PARTE I: DATOS GENERALES								
1. Sexo		2. Estado civil						
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Soltero (a)		<input type="checkbox"/> Divorciado (a)				
<input type="checkbox"/> Femenino		<input type="checkbox"/> Casado (a)		<input type="checkbox"/> Viudo (a)				
3. Ocupación		4. Área de trabajo		5. Tiempo de servicio				
<input type="checkbox"/> _____		<input type="checkbox"/> _____		<input type="checkbox"/> _____				
6. Grado de instrucción								
<input type="checkbox"/> Maestría / Doctorado		<input type="checkbox"/> Universitario		<input type="checkbox"/> Técnico				
<input type="checkbox"/> Secundaria		<input type="checkbox"/> Primaria						
Campus Universitario								
<input type="checkbox"/> Lima		<input type="checkbox"/> Juliaca		<input type="checkbox"/> Tarapoto				
A continuación se enumera una serie de declaraciones el cual intenta describir el estilo de liderazgo de tu jefe, tal como es percibido por Ud. Por favor responda todos los item.								
1 = Nunca    2 = Rara vez    3 = A veces    4 = A menudo    5 = Frecuentemente / siempre								
ITEMS				1	2	3	4	5
1. Comunica una visión clara y positiva del futuro.								
2. Trata al personal como individuos, apoya e incentiva al desarrollo.								
3. Motiva y reconoce al personal.								
4. Fomenta la confianza, participación y cooperación entre miembros del equipo.								
5. Fomenta nuevas formas de pensar los problemas y cuestiona las suposiciones.								
6. Es claro sobre sus valores y las prácticas que predica.								
7. Infunde orgullo y respeto en los demás								
8. Me inspira a ser muy competitivo.								

## 7.2. Anexo 2. Cuestionario Comunicación Interna

CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA									
Este cuestionario es anónimo. Por favor marque con una X la opción que le describe a usted.									
PARTE I: DATOS GENERALES									
7. Sexo		8. Estado civil							
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Soltero (a)		<input type="checkbox"/> Divorciado (a)					
<input type="checkbox"/> Femenino		<input type="checkbox"/> Casado (a)		<input type="checkbox"/> Viudo (a)					
9. Ocupación		10. Área de trabajo		11. Tiempo de servicio					
<input type="checkbox"/> _____		<input type="checkbox"/> _____		<input type="checkbox"/> _____					
12. Grado de instrucción									
<input type="checkbox"/> Maestría / Doctorado		<input type="checkbox"/> Universitario		<input type="checkbox"/> Técnico					
<input type="checkbox"/> Secundaria		<input type="checkbox"/> Primaria							
Campus Universitario									
<input type="checkbox"/> Lima		<input type="checkbox"/> Juliaca		<input type="checkbox"/> Tarapoto					
A continuación se enumera una serie de declaraciones por favor marque con una X la opción que mejor describa su forma de pensar y sentir sobre su trabajo en la institución actual, según las categorías proporcionadas.									
1 = Totalmente en desacuerdo    2 = En desacuerdo    3 = Neutral 4 = De acuerdo    5 = Totalmente de acuerdo									
ITEMS					1	2	3	4	5
1. En el desarrollo de los procesos de las oficinas de la Universidad Peruana Unión (UPeU), los trabajadores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para entregar sus opiniones.									
2. Las acciones de comunicación que realiza con sus pares le permiten efectuar un intercambio de datos relevantes para concretar su trabajo con los integrantes de un mismo nivel jerárquico.									
3. Los colaboradores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para manifestarles sus problemas.									
4. Mediante la comunicación que se realiza entre pares se persigue el relacionamiento entre las personas y entre los departamentos entre sí para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la Universidad Peruana Unión (UPeU).									
5. Los directivos implementan diversas actividades de comunicación para socializar la misión entre los colaboradores.									
6. Los directivos ejercitan la comunicación organizacional interna para involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la visión organizativa.									
7. La comunicación oficial en la Universidad Peruana Unión (UPeU) se emplea para informar sobre las diversas actividades a realizar durante todo el año.									
8. Los directivos utilizan la comunicación oficial para informar al colaborador sobre el desarrollo del trabajo.									
9. La comunicación informal que practica con sus colegas le permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales.									
10. La aplicación de la comunicación informal le permite mejorar las comunicaciones oficiales que usted estima deficientes.									
11. Las acciones de comunicación ejecutadas por los directivos le garantizan la comprensión de los objetivos institucionales.									

### 7.3. Anexo 3. Cuestionario Compromiso Organizacional

CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
Este cuestionario es anónimo. Por favor marque con una X la opción que le describe a usted.					
PARTE I: DATOS GENERALES					
13. Sexo		14. Estado civil			
<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Soltero (a)		<input type="checkbox"/> Divorciado (a)	
<input type="checkbox"/> Femenino		<input type="checkbox"/> Casado (a)		<input type="checkbox"/> Viudo (a)	
15. Ocupación		16. Área de trabajo		17. Tiempo de servicio	
<input type="checkbox"/> _____		<input type="checkbox"/> _____		<input type="checkbox"/> _____	
18. Grado de instrucción					
<input type="checkbox"/> Maestría / Doctorado		<input type="checkbox"/> Universitario		<input type="checkbox"/> Técnico	
<input type="checkbox"/> Secundaria		<input type="checkbox"/> Primaria			
Campus Universitario					
<input type="checkbox"/> Lima		<input type="checkbox"/> Juliaca		<input type="checkbox"/> Tarapoto	
A continuación se enumera una serie de declaraciones que representan <b>la forma en que los individuos se sienten cuando trabajan</b> . Por favor marque con una X la opción que mejor describa su forma de pensar y sentir sobre su trabajo en la institución actual, según las categorías proporcionadas.					
1 = Totalmente en desacuerdo    2 = En desacuerdo    3 = Neutral					
4 = De acuerdo    5 = Totalmente de acuerdo					
ITEMS					
	1	2	3	4	5
1. Me sentiría feliz de seguir ejerciendo mi profesión de manera permanente en esta institución.					
2. Realmente siento que los problemas de la institución también son míos.					
3. En esta institución me siento como en familia.					
4. Me siento encariñado con esta institución.					
5. Esta institución significa mucho para mí.					
6. Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi institución.					
7. Sería muy difícil para mí renunciar a la institución en este momento, incluso si quisiera hacerlo.					
8. Demasiadas cosas en mi vida serían interrumpidas si decidiera dejar esta institución por ahora.					
9. En este momento, quedarme en la institución es una cuestión de necesidad más que de deseo.					
10. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta institución.					
11. Una de las consecuencias negativas de abandonar esta institución sería la escasez de alternativas disponibles.					
12. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta institución, podría considerar trabajar en otro lugar.					
13. Me sentiría culpable si dejara esta institución ahora.					
14. Esta institución merece mi lealtad.					
15. Aunque me beneficiara, siento que no sería correcto dejar mi institución ahora.					
16. No dejaría mi institución en este momento porque siento la obligación con su gente.					
17. Estoy en deuda con esta institución.					
18. Me siento obligado a permanecer en la institución.					

### 7.4. Anexo 4. Cuestionario Desempeño Laboral Individual

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL INDIVIDUAL						
Este cuestionario es anónimo. Por favor marque con una X la opción que le describe a usted.						
PARTE I: DATOS GENERALES						
19. Sexo		20. Estado civil				
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Soltero (a)	<input type="checkbox"/> Divorciado (a)				
<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Casado (a)	<input type="checkbox"/> Viudo (a)				
21. Ocupación	22. Área de trabajo	23. Tiempo de servicio				
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____				
24. Grado de instrucción		Universitario		Técnico		
<input type="checkbox"/> Maestría / Doctorado	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Primaria				
Campus Universitario						
<input type="checkbox"/> Lima	<input type="checkbox"/> Juliaca	<input type="checkbox"/> Tarapoto				
Agradecemos leer detenidamente y con atención, indicar con qué frecuencia ha experimentado cada una de las siguientes situaciones durante el tiempo que lleva laborando. Luego seleccione la alternativa que mejor describa su opinión:.						
1 = Nunca    2 = Casi nunca    3 = A veces    4 = Casi siempre    5 = Siempre						
ITEMS		1	2	3	4	5
1. He organizado mi trabajo para acabarlo a tiempo.						
2. He sido capaz de establecer prioridades.						
3. He sido capaz de llevar a cabo mi trabajo de forma eficiente.						
4. He gestionado bien mi tiempo.						
5. Por iniciativa propia, he empezado con tareas nuevas cuando las anteriores ya estaban completadas.						
6. He dedicado tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre mi puesto de trabajo.						
7. He desarrollado soluciones creativas a nuevos problemas.						
8. He asumido responsabilidades adicionales.						
9. He buscado continuamente nuevos retos en mi trabajo.						
10. He participado activamente en reuniones y/o consultas.						
11. He empeorado los problemas del trabajo.						
12. Me he centrado en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos.						
13. He hablado con mis compañeros sobre los aspectos negativos de mi trabajo.						
14. He hablado con personas ajenas a mi organización sobre aspectos negativos de mi trabajo.						

### **7.5. Matriz de Coherencia Interna**

Se realiza la tabla de la matriz de coherencia interna en la página siguiente, dividida en una tabla por cada variable.

## MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

**Título: “Rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una Universidad Privada del Perú, en el año 2023”**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPOTESIS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
¿Cuál es el rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Establecer el rol mediador de la comunicación interna y compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual, actuando la comunicación interna y compromiso organizacional como mediador en la relación.
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICA
¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y la comunicación interna de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación interna de los empleados en una universidad privada en el Perú	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en la comunicación interna de los empleados en una universidad privada en el Perú.
¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar la relación del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú.
¿Cuál es la relación de la comunicación interna y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar la relación de la comunicación interna y el compromiso organizacional de los empleados en una universidad privada en el Perú	La comunicación interna tiene una influencia positiva y directa en el compromiso organizacional.
¿Cuál es la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar la relación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.
¿Cuál es la relación de la comunicación interna sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar la relación de la comunicación interna sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú	La comunicación interna tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.
¿Cuál es la relación del compromiso organizacional sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar la relación del compromiso organizacional sobre el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú	El compromiso organizacional tiene una influencia positiva y directa en el desempeño laboral individual.
¿Cuál es el rol mediador de la comunicación interna entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar el rol mediador de la comunicación interna entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual actuando la comunicación interna como mediador en la relación.
¿Cuál es el rol mediador del compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú?	Determinar el rol mediador del compromiso organizacional entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los empleados en una universidad privada en el Perú	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva e indirecta en el desempeño laboral individual actuando el compromiso organizacional como mediador en la relación.

CLASIFICACION DE VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TECNICA E INSTRUMENTO															
<p>Variable X: Liderazgo Transformacional</p>	<p><b>Dimensión: Unidimensional</b> <b>Indicadores:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunican una visión</li> <li>2. Desarrollar personal</li> <li>3. Proporcionarles apoyo para que trabajen hacia sus objetivos a través del trabajo en equipo coordinado</li> <li>4. Empoderar al personal</li> <li>5. Innovadores</li> <li>6. Liderar con el ejemplo</li> <li>7. Son carismáticos</li> </ol>	<p>Es una forma de liderazgo en la que los líderes inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar un nivel superior de rendimiento y compromiso.</p>	<p>Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo Diseño correlacional</p>	<p>Población: Todos los trabajadores de la universidad privada en sus 3 campus, siendo un total de 2000 trabajadores</p> <p>Muestra: No probabilística donde todos los componentes de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidas., constituida por 324 trabajadores de los 3 campus</p> <table border="1" data-bbox="1266 756 1566 894"> <thead> <tr> <th>Campus</th> <th>Trabajadores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lima</td> <td>162</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Juliaca</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Tarapoto</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>324</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestreo Intencional: Se seleccionan las personas que se creen que son representantes o comunes a la comunidad. Se sigue el criterio del investigador o experto.</p> <p>Se seleccionarán a los sujetos que se consideren capaces de proporcionar la información requerida.</p>	Campus	Trabajadores	%	Lima	162	50	Juliaca	81	25	Tarapoto	81	25	Total	324	100	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Escala Global de Liderazgo Transformacional (GTL), compuesto por siete componentes que evalúan la frecuencia con la que el líder exhibe comportamientos de liderazgo transformacional, basados en una escala de Likert de 5 puntos (1 = rara vez o nunca a 5 = muy frecuentemente o siempre).</p>
Campus	Trabajadores	%																		
Lima	162	50																		
Juliaca	81	25																		
Tarapoto	81	25																		
Total	324	100																		

CLASIFICACION DE VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TECNICA E INSTRUMENTO															
Variable Mediadora: Comunicación interna	<p><b>Dimensión: Comunicación ascendente</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el desarrollo de los procesos de las oficinas de la universidad los trabajadores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para entregar sus opiniones.</li> <li>2. Los colaboradores ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para manifestarles sus problemas.</li> </ol> <p><b>Dimensión: Comunicación descendente</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Los directivos implementan diversas actividades de comunicación para socializar la misión entre los colaboradores.</li> <li>4. Los directivos ejercitan la comunicación organizacional interna para involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la visión organizativa.</li> <li>5. Las acciones de comunicación ejecutadas por los directivos le garantizan la comprensión de los objetivos institucionales.</li> </ol> <p><b>Dimensión: Comunicación horizontal</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Las acciones de comunicación que realiza con sus pares le permiten efectuar un intercambio de datos relevantes para concretar su trabajo con los integrantes de un mismo nivel jerárquico.</li> <li>7. Mediante la comunicación que se realiza entre pares se persigue el relacionamiento entre las personas y entre los departamentos entre sí para mejorar la integración de los departamentos que constituyen la universidad.</li> </ol> <p><b>Dimensión: Comunicación formal</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. La comunicación oficial en la universidad se emplea para informar sobre las diversas actividades a realizar durante todo el año.</li> <li>9. Los directivos utilizan la comunicación oficial para informar al colaborador sobre el desarrollo del trabajo.</li> </ol> <p><b>Dimensión: Comunicación informal</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. La comunicación informal que practica con sus colegas le permite aclarar el contenido de las comunicaciones oficiales.</li> <li>11. La aplicación de la comunicación informal permite mejorar las comunicaciones oficiales que se estima deficientes.</li> </ol>	Son los procesos y estrategias que las empresas utilizan para comunicarse de manera efectiva y eficiente con su personal.	Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo Diseño correlacional	<p>Población: Todos los trabajadores de la universidad privada en sus 3 campus, siendo un total de 2000 trabajadores</p> <p>Muestra: No probabilística donde todos los componentes de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidas., constituida por 324 trabajadores de los 3 campus</p> <table border="1" data-bbox="1390 691 1692 829"> <thead> <tr> <th>Campus</th> <th>Trabajadores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lima</td> <td>162</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Juliaca</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Tarapoto</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>324</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestreo Intencional: Se seleccionan las personas que se creen que son representantes o comunes a la comunidad. Se sigue el criterio del investigador o experto.</p> <p>Se seleccionarán a los sujetos que se consideren capaces de proporcionar la información requerida.</p>	Campus	Trabajadores	%	Lima	162	50	Juliaca	81	25	Tarapoto	81	25	Total	324	100	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario de Comunicación Interna desarrollado por (Papic Domínguez, 2019) compuesto por 11 preguntas y 5 dimensiones, basados en una escala de Likert de 5 puntos (1 = rara vez o nunca a 5 = muy frecuentemente o siempre).</p>
Campus	Trabajadores	%																		
Lima	162	50																		
Juliaca	81	25																		
Tarapoto	81	25																		
Total	324	100																		

CLASIFICACION DE VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TECNICA E INSTRUMENTO															
Variable Mediadora: Compromiso Organizacional	<p><b>Dimensión: Compromiso afectivo</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me sentiría feliz de seguir ejerciendo mi profesión de manera permanente en esta institución.</li> <li>2. Realmente siento que los problemas de la institución también son míos</li> <li>3. En esta institución me siento como en familia</li> <li>4. Me siento encariñado con esta institución</li> <li>5. Esta institución significa mucho para mí</li> <li>6. Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi institución.</li> </ol> <p><b>Dimensión: Compromiso normativo</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Me sentiría culpable si dejara esta institución ahora</li> <li>8. Esta institución merece mi lealtad</li> <li>9. Aunque me beneficiara, siento que no sería correcto dejar mi institución ahora</li> <li>10. No dejaría mi institución en este momento porque siento la obligación con su gente</li> <li>11. Estoy en deuda con esta institución</li> <li>12. Me siento obligado a permanecer en la institución.</li> </ol> <p><b>Dimensión: Compromiso de continuidad</b> <i>Indicadores:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Sería muy difícil para mí renunciar a la institución en este momento, incluso si quisiera hacerlo</li> <li>14. Demasiadas cosas en mi vida serían interrumpidas si decidiera dejar esta institución por ahora</li> <li>15. En este momento, quedarme en la institución es una cuestión de necesidad más que de deseo</li> <li>16. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta institución</li> <li>17. Una de las consecuencias negativas de abandonar esta institución sería la escasez de alternativas disponibles</li> <li>18. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta institución, podría considerar trabajar en otro lugar</li> </ol>	Se refiere al grado en que los empleados están comprometidos con la organización y sus objetivos, y están dispuestos a esforzarse para lograrlos.	Tipo: Aplicada Nivel: Descriptivo Diseño correlacional	<p>Población: Todos los trabajadores de la universidad privada en sus 3 campus, siendo un total de 2000 trabajadores</p> <p>Muestra: No probabilística donde todos los componentes de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidas., constituida por 324 trabajadores de los 3 campus.</p> <table border="1" data-bbox="1339 753 1642 889"> <thead> <tr> <th>Campus</th> <th>Trabajadores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lima</td> <td>162</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Juliaca</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Tarapoto</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>324</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestreo Intencional: Se seleccionan las personas que se creen que son representantes o comunes a la comunidad. Se sigue el criterio del investigador o experto.</p> <p>Se seleccionarán a los sujetos que se consideren capaces de proporcionar la información requerida.</p>	Campus	Trabajadores	%	Lima	162	50	Juliaca	81	25	Tarapoto	81	25	Total	324	100	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario Compromiso Organizacional (OCS) de Meyer et al. (1993) con 18 ítems. La estructura del instrumento tiene un formato de respuesta tipo Likert de cinco alternativas, en el que 1 representa el valor mínimo y 5 el máximo.</p>
Campus	Trabajadores	%																		
Lima	162	50																		
Juliaca	81	25																		
Tarapoto	81	25																		
Total	324	100																		

CLASIFICACION DE VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	DEFINICION OPERACIONAL	METODOLOGIA	POBLACION, MUESTRA Y MUESTREO	TECNICA E INSTRUMENTO															
<p><b>Desempeño laboral individual</b></p>	<p><b>Dimensión: Desempeño de tarea</b>  <b>Indicadores:</b>            1. Organiza el trabajo para acabar a tiempo            2. Establece prioridades            3. Lleva a cabo el trabajo de forma eficiente            4. Gestiona bien su tiempo</p> <p><b>Dimensión: Desempeño contextual</b>  <b>Indicadores:</b>            5. Por iniciativa propia empieza tareas nuevas cuando las anteriores están completas            6. Dedicar tiempo a mantener actualizados los conocimientos sobre el puesto de trabajo            7. Desarrolla soluciones creativas a nuevos problemas            8. Asume responsabilidades adicionales            9. Busca continuamente nuevos retos en el trabajo            10. Participa activamente en reuniones y/o consultas</p> <p><b>Dimensión: Desempeño contraproducente</b>  <b>Indicadores:</b>            11. Empeora los problemas del trabajo            12. Se centra en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los aspectos positivos            13. Habla con los compañeros sobre los aspectos negativos de su trabajo            14. Habla con personas ajenas a la organización sobre aspectos negativos de su trabajo.</p>	<p>Es la capacidad de los empleados para cumplir las expectativas y objetivos laborales establecidos por la organización.</p>	<p>Tipo: Aplicada            Nivel: Descriptivo            Diseño correlacional</p>	<p>Población: Todos los trabajadores de la universidad privada en sus 3 campus, siendo un total de 2000 trabajadores</p> <p>Muestra: No probabilística donde todos los componentes de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidas., constituida por 324 trabajadores de los 3 campus.</p> <table border="1" data-bbox="1306 800 1608 938"> <thead> <tr> <th>Campus</th> <th>Trabajadores</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lima</td> <td>162</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Juliacca</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Tarapoto</td> <td>81</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>324</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>Muestreo Intencional:            Se seleccionan las personas que se creen que son representantes o comunes a la comunidad. Se sigue el criterio del investigador o experto.</p> <p>Se seleccionarán a los sujetos que se consideren capaces de proporcionar la información requerida.</p>	Campus	Trabajadores	%	Lima	162	50	Juliacca	81	25	Tarapoto	81	25	Total	324	100	<p><b>Técnica:</b>            Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b>            Cuestionario de Desempeño Laboral Individual (Campos, 2022) con un total de 14 ítems. La estructura del instrumento tiene un formato de respuesta tipo Likert de cinco alternativas, en el que 1 representa el valor mínimo y 5 el máximo.</p>
Campus	Trabajadores	%																		
Lima	162	50																		
Juliacca	81	25																		
Tarapoto	81	25																		
Total	324	100																		