

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral,
mediada por la confianza organizacional y el work engagement en
trabajadores millennials de Lambayeque, 2022**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Tatiana Sanchez Tunjar

ASESOR

Jorge Augusto Mundaca Guerra

<https://orcid.org/0000-0002-6793-3257>

Chiclayo, 2025

**Relación entre el liderazgo transformacional y el
desempeño laboral, mediada por la confianza
organizacional y el work engagement en trabajadores
millennials de Lambayeque, 2022**

PRESENTADA POR
Tatiana Sanchez Tunjar

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Linda Marita Cruz Pupuche

PRESIDENTE

Luis Alberto Saavedra Carrasco

Jorge Augusto Mundaca Guerra

SECRETARIO

VOCAL

Dedicatoria

A mi madre, quien con su amor incondicional, esfuerzo y sabias enseñanzas ha sido mi mayor inspiración y fortaleza en cada etapa de mi vida. Su ejemplo de perseverancia me ha impulsado a no rendirme ante las dificultades y a confiar siempre en mis capacidades. Dedico también este logro a todas aquellas personas que creyeron en mí, que me brindaron su apoyo y confianza cuando más lo necesitaba. Cada palabra de aliento y cada gesto de motivación han sido fundamentales para culminar este camino. A todos ustedes, mi eterno agradecimiento,

Relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, mediada por la confianza organizacional y el work engagement en trabajadores millennials de Lambayeque, 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	revistapsicologia.uchile.cl Fuente de Internet	1%
3	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	1%
7	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	revistatalento.org Fuente de Internet	1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	10
Materiales y métodos	17
Resultados y discusión	19
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias	27
Anexos.....	31

Resumen

El desarrollo del liderazgo transformacional, la confianza organizacional, el *work engagement* y el desempeño laboral constituye un factor determinante para las organizaciones que buscan generar ventaja competitiva y sostenibilidad. El estilo de liderazgo adoptado por las organizaciones puede influir positiva o negativamente en el desempeño, mientras que el nivel de involucramiento de los trabajadores dependerá en gran medida de la capacidad de sus líderes para generar confianza y compromiso.

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, considerando el rol mediador de la confianza organizacional y el *work engagement* en trabajadores millennials del departamento de Lambayeque, durante el año 2022. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 384 trabajadores millennials, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado de 46 ítems. El análisis de los datos se realizó mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM) con el software SmartPLS.

Los resultados evidencian que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, y que esta relación se ve mediada de manera positiva por la confianza organizacional y el *work engagement*. Estos hallazgos refuerzan la importancia de un liderazgo positivo y participativo para fortalecer la confianza, el compromiso y el desempeño del talento joven en entornos organizacionales, aportando evidencia empírica relevante para la gestión del talento humano en el contexto regional de Lambayeque.

Palabras claves: Confianza organizacional, Desempeño laboral, Liderazgo transformacional, Millennials, *Work engagement*

Abstract

The development of transformational leadership, organizational trust, work engagement, and job performance constitutes a determining factor for organizations seeking to generate competitive advantage and sustainability. The leadership style adopted by organizations can influence performance positively or negatively, while the level of employee involvement largely depends on the ability of their leaders to foster trust and commitment.

This research aimed to analyze the relationship between transformational leadership and job performance, considering the mediating role of organizational trust and work engagement among millennial workers in the Lambayeque region during 2022. It was developed under a quantitative, basic approach, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 384 millennial workers, to whom a structured questionnaire of 46 items was applied. Data analysis was carried out using structural equation modeling (SEM) with SmartPLS software.

The results show that there is a significant relationship between transformational leadership and job performance, and that this relationship is positively mediated by organizational trust and work engagement. These findings reinforce the importance of positive and participatory leadership to strengthen trust, commitment, and performance among young talent in organizational settings, providing relevant empirical evidence for human talent management in the regional context of Lambayeque.

Keywords: Job performance, Millennials, Organizational trust, Transformational leadership, Work engagement

Introducción

En el ámbito de la administración y la gestión organizacional, diversas variables han sido estudiadas por su influencia en el desempeño de los colaboradores y en la eficiencia de las organizaciones. Entre ellas, destaca el liderazgo transformacional, conceptualizado por Bass (1985) como un estilo de liderazgo basado en la capacidad del líder para inspirar, motivar, estimular intelectualmente y considerar individualmente a sus subordinados. Este estilo de liderazgo ha demostrado incidir en la confianza que los trabajadores depositan en sus líderes y en la organización, así como en su nivel de compromiso laboral (Salonava et al., 2014).

Diversas investigaciones han demostrado que el liderazgo transformacional puede incrementar significativamente el *engagement* en los trabajadores, al promover un entorno motivador y de apoyo, que promueve el vigor, la dedicación y la absorción en las tareas (Breevaart et al., 2014). A su vez, se ha señalado que los empleados comprometidos tienden a mostrar actitudes proactivas, mayor disposición al logro de objetivos y un desempeño más favorable (Salanova et al., 2014).

El desempeño laboral, entendido como el grado en que los colaboradores cumplen de manera eficaz con sus funciones y responsabilidades (Campbell, 1990), constituye un factor determinante para alcanzar los objetivos organizacionales. Este se potencia cuando los trabajadores se sienten motivados, confiados en su organización y respaldados por un liderazgo transformacional, lo que genera un entorno propicio para la productividad y la innovación (Acosta et al., 2019).

También conocida como la generación “Y”, representan una generación distinta por sus rasgos muy definidos, tienen una manera de pensar distinta, consideran los intereses particulares como prioritarios, buscan generar su propia experiencia en el trabajo, con la intención de ser empleadores más que empleados, eso los conduce a tener una débil lealtad a la organización donde laboran (Deloitte, 2018). Por otro lado, Datum Internacional (2020), los define como personas nacidas entre los años 1980 a 2000, y que corresponden al 29% de la población peruana; definen al tiempo y al dinero en el mismo nivel de importancia.

En este contexto, los trabajadores millennials representan un grupo generacional que plantea nuevos retos para las organizaciones. Sus expectativas laborales, estilos de trabajo y demandas de flexibilidad difieren de las generaciones anteriores, lo que ha traído consigo mayores índices de rotación, menor permanencia en los puestos de trabajo y un compromiso más débil con las organizaciones (Deloitte, 2022). No obstante, diversos estudios muestran

que, cuando los líderes logran generar condiciones favorables, los millennials responden con mayor confianza organizacional, compromiso y disposición a permanecer en la organización (Zavala & Frías, 2018).

Estudios como Acosta, y otros (2019) muestran que el liderazgo transformacional genera influencia positiva en el desempeño laboral y en el bienestar de los trabajadores, lo que genera compromiso en la organización y a su vez confianza con los subordinados. Además, Olvera, Llorens, Acosta, & Salanova (2017), concluye que la confianza horizontal sirve como mediadora entre el liderazgo transformacional y el desempeño, esta percepción demuestra que los procesos de interacción donde exista una confianza plena en la organización desencadenan un estado compartido positivo.

Aunque existen múltiples investigaciones internacionales que han analizado la relación entre el liderazgo, confianza, *engagement* y desempeño laboral, aún se conoce poco acerca de cómo estas dinámicas se manifiestan en contextos locales como el departamento de Lambayeque, Perú. De la cruz (2022) comenta que la ausencia de estudios empíricos de carácter regional limita la capacidad de las organizaciones para diseñar estrategias de liderazgo y gestión del talento humano adaptadas a las características de los millennials. Por ello, se hace necesario un estudio que aporte evidencia sobre la interacción de estas variables en este grupo generacional dentro del contexto local.

En ese sentido, se parte de un modelo teórico en una población concreta para observar el comportamiento de las relaciones entre variables en un contexto laboral real y no a la construcción o ajuste del modelo en sí, por lo que se formuló la siguiente pregunta ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, mediado por las variables confianza organizacional y *work engagement* en trabajadores millennials de Lambayeque, durante el año 2022? Considerando como objetivo general: Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, considerando el rol mediador de la confianza organizacional y el *work engagement* en trabajadores millennials del departamento de Lambayeque, durante el año 2022; así mismo, los objetivos específicos: Determinar la correlación entre las variables liderazgo transformacional, confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral en trabajadores millennials de Lambayeque, 2022.; Evaluar la validez factorial para medir la intensidad de la correlación entre las variables de estudio; y Analizar la relación estructural entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, considerando la mediación de las variables confianza organizacional y *work engagement*.

En el plano teórico, esta investigación representa la aplicación de un marco conceptual

reconocido en un contexto laboral específico, lo cual constituye una vía válida para generar conocimiento útil y pertinente. Las variables analizadas han sido ampliamente estudiadas en la literatura internacional; sin embargo, en contextos locales con características culturales y generacionales particulares, la evidencia aún es limitada.

En el plano práctico, la investigación posee una importancia estratégica para las organizaciones públicas y privadas. Sus resultados pueden servir como insumo para el diseño de políticas de gestión del talento, planes de formación para líderes, estrategias de mejora del clima organizacional y programas de desarrollo del capital humano joven, focalizando esfuerzos en aquellas variables psicológicas que más potencian el rendimiento de los colaboradores.

Finalmente, en el plano contextual y social, el departamento de Lambayeque presenta una diversidad de organizaciones en crecimiento; no obstante, existen pocas investigaciones que aborden la dinámica laboral de los millennials en este entorno, lo cual limita la toma de decisiones basada en evidencia. Además, en un escenario postpandemia, donde se han replanteado las formas de liderazgo, compromiso y desempeño, este estudio representa un aporte relevante al conocimiento local, al fortalecimiento de la gestión organizacional y al desarrollo de la investigación universitaria con impacto social y científico.

Revisión de literatura

El liderazgo es la capacidad de influenciar a un grupo de personas, delegando de manera efectiva las responsabilidades para que estén alineadas al cumplimiento de ciertos objetivos o metas y, por medio de la comunicación y motivación, según Guelac (2021). Así mismo Muhammad et al. (2022) definen al liderazgo como un elemento fundamental para la sostenibilidad y continuidad de cualquier tipo de negocio u organización, en torno a este concepto, se presentan dos posturas; una sostiene que el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida, desarrollada y puesta en práctica; la otra lo concibe como una cualidad innata del individuo. En ambos casos, el líder es valorado como el impulsor principal de la organización debido a sus capacidades y habilidades.

Entre los estilos de liderazgo más relevantes destacan el transaccional y el transformacional, considerados enfoques contemporáneos que responden a los retos actuales de las organizaciones (Silva & Donoso, 2022). Particularmente, el liderazgo transformacional ha sido reconocido como el estilo más efectivo para impulsar procesos de innovación y cambio, ya que se asocia con líderes capaces de comunicar una visión clara,

inspirar compromiso, generar confianza y anticiparse a entornos dinámicos (Giraldo, 2021).

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se compone de cinco dimensiones: inspiración de visión, que permite proyectar un futuro compartido; comunicación motivadora, que transmite entusiasmo y energía; estimulación intelectual, que promueve la innovación y la creatividad; consideración individual, que reconoce y apoya las necesidades particulares de los colaboradores; y reconocimiento, que valora los logros alcanzados.

Dentro del liderazgo transformacional, la motivación inspiracional se refleja en la capacidad de los líderes para transmitir una visión clara y convincente, utilizando la persuasión y la influencia con el fin de lograr adhesión de sus seguidores a los objetivos organizacionales, generando así un fuerte sentido de compromiso (Salanova, 2021). Esta dimensión también implica alentar a los colaboradores a mantener el optimismo frente a los retos, trabajar en equipo y proyectar una visión a largo plazo, imaginando un futuro deseado para la organización (Fiorani, 2024).

En contextos latinoamericanos, Vásquez, Inostroza y Acosta (2021) hallaron que, en trabajadores millennials de Chile, la confianza organizacional y el *work engagement* median de manera significativa la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, lo que refuerza el rol estratégico de estas variables en poblaciones Jóvenes. En Perú, Pariona Ramírez (2022) comprobó que las dimensiones del liderazgo transformacional se relacionan positivamente con el *engagement* en millennials, confirmando la validez de dichas dimensiones para investigaciones locales.

Asimismo, un estudio sobre empresarios millennials del sector textil en Lima Metropolitana evidenció que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, por encima del transaccional, lo que respalda su pertinencia en este grupo generacional (Jauregui, 2020). De igual manera, una investigación con trabajadores millennials del sector retail en Lima concluyó que el liderazgo transformacional impacta significativamente en el desempeño laboral, independientemente del género de los colaboradores (Castro, 2024).

Por otro lado, investigaciones empíricas han demostrado que el liderazgo transformacional influye en la confianza organizacional, incrementa el nivel de *work engagement* y mejora el desempeño de los trabajadores (Acosta et al., 2019). Evidenciando que su efecto no se limita a la motivación inmediata, sino que se extiende a procesos organizacionales más complejos, como el desarrollo de la confianza, el fortalecimiento del compromiso y la optimización del rendimiento laboral.

La confianza organizacional se entiende como la expectativa positiva que los colaboradores desarrollan hacia la integridad, competencia y benevolencia de sus líderes y de la organización en su conjunto. Esta percepción constituye un recurso intangible fundamental para generar cooperación, reducir la incertidumbre y fortalecer la cohesión dentro de los equipos de trabajo (Salanova, 2021).

Para que una organización logre estabilidad y supervivencia, es de suma importancia desarrollar una confianza organizacional con su recurso humano, pues estos son los responsables del logro de objetivo (Perez, 2020). Es así que la confianza se define como el conjunto de expectativas socialmente aprendidas y confirmadas, que los individuos tiene acerca de las organizaciones en donde se desenvuelven. Por lo tanto, la confianza organizacional se desarrolla cuando los empleados aún con poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción deciden brindar su fiabilidad y convicción a la organización. También, la confianza organizacional se da cuando el líder a través de su actuación aporta a la reducción de incertidumbre, es decir, el miedo al fracaso ante los cambios esperados podría ser aliviados si se confía plenamente en quien dirige a la organización (Saavedra, 2020).

Para Olvera (2017) se distinguen principalmente dos tipos de confianza en el ámbito laboral, una de ellas es la confianza vertical; asociada a la relación de los colaboradores con sus líderes y con la organización como institución, y la confianza horizontal; vinculada a las interacciones entre pares y equipos de trabajo. Ambas formas de confianza resultan esenciales para establecer relaciones sólidas y estables dentro de las organizaciones, ya que inciden directamente en la motivación, satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores (Pérez, 2020).

En el plano empírico, diversos estudios han evidenciado el papel mediador de la confianza organizacional. Olvera (2017) demostró que la confianza fortalece el vínculo entre el liderazgo transformacional y desempeño, al generar un ambiente donde los empleados se sienten respaldados y seguros de las decisiones de sus superiores. De manera similar, Acosta et al. (2019) encontraron que la confianza organizacional incrementa los niveles *de work engagement*, reforzando el círculo virtuoso entre liderazgo, confianza, compromiso y desempeño.

En el caso de la generación millennial, la confianza cobra especial importancia debido a sus expectativas de transparencia, coherencia y comunicación abierta en los espacios laborales. Vásquez, Inostroza y Acosta (2021), comprobaron que la confianza organizacional medió significativamente la relación entre el liderazgo transformacional y

desempeño laboral, evidenciando su papel central en este grupo etario.

En el contexto peruano, investigaciones recientes han reforzado el papel de la confianza organizacional en la dinámica entre liderazgo y desempeño. Rivera (2024) evidenció que el liderazgo transformacional incide de manera significativa en el desempeño laboral, destacando que la confianza en los líderes constituye un mecanismo esencial para sostener dicho impacto. Ha demostrado que la percepción de confianza hacia la organización y sus dirigentes se asocia con mayores niveles de compromiso y productividad en los trabajadores millennials, lo que confirma la relevancia de esta variable en el ámbito regional y respalda inclusión como mediadora en el presente estudio.

El *work engagement* es una variable definida como un estado afectivo-cognitivo positivo y persistente hacia el trabajo, caracterizado por altos niveles de energía, dedicación y absorción. El *work engagement* ha sido ampliamente estudiado en la psicología organizacional positiva y se considera opuesto al burnout, en tanto refleja entusiasmo, motivación y disfrute en las actividades laborales (Aguilar & Ramirez, 2023).

Así mismo, se describe como un estilo motivacional compuesto por energía, activación, esfuerzo y persistencia, que permite a los trabajadores responder de manera eficaz frente a circunstancias impredecibles, manteniendo un vínculo psicológico con sus labores y experimentando emociones positivas durante su ejecución. Es un requerimiento primordial puesto que mejora la calidad de vida de los trabajadores que conforman la organización, enfocado a examinar las fortalezas del hombre, su relación con el entorno y su desempeño como trabajadores. De tal manera que el *work engagement* se ve reflejado a una alta vinculación psicológica a través de la iniciativa personal, la calidad del servicio, el bajo ausentismo y el interés por permanecer en la organización Muhammad et al. (2022).

Entre sus dimensiones se distinguen el vigor, asociado a altos niveles de energía y resiliencia mental; la dedicación, vinculada al entusiasmo, orgullo e implicancia con el trabajo; la absorción, que alude a la concentración y disfrute pleno de las tareas (Vásquez, Inostroza & Acosta, 2021). Estas características favorecen la iniciativa personal, la calidad del servicio, el compromiso de permanencia y la reducción del ausentismo, consolidando el *engagement* como un recurso estratégico en la gestión del talento (Muhammad et al., 2022).

En investigaciones recientes en población millennials, se ha comprobado que el *work engagement* media la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. Vásquez, Inostroza y Acosta (2021) confirmaron este rol mediador en trabajadores chilenos, mientras que Pariona Ramírez (2022); en un estudio con millennials peruanos, halló una relación positiva entre liderazgo transformacional y *engagement*, destacando que la

motivación inspiracional y el reconocimiento del líder son predictores relevantes del compromiso laboral. Estos hallazgos respaldan la inclusión del *work engagement* en el presente estudio como una variable mediadora clave para comprender el vínculo entre liderazgo transformacional y desempeño en los trabajadores millennials de Lambayeque.

El desempeño laboral se entiende como el grado en que los colaboradores cumplen de manera eficiente sus funciones, tareas y responsabilidades, contribuyendo a la consecución de metas organizacionales (Araya, 2023). Es decir, se genera logro y reconocimiento en las organizaciones, cuando estos son guiados de manera correcta, otorgándoles el poder y la confianza, de tal forma que se constituye un requisito indispensable para generar resultados duraderos y manejables en el tiempo (Robbins & Judge, 2019).

Por otro lado, el constructo que refiere al desempeño laboral es tomado como un conjunto de características personales que incluyen habilidades, capacidades, cualidades y necesidades, todas vinculadas al cumplimiento de las funciones dentro de una organización. Estos comportamientos pueden influir en los resultados y provocar cambios significativos que marquen un punto de inflexión en el desarrollo organizacional (Salazar , 2023).

Para Bancayan (2025) se distinguen dos tipos de desempeño, intrarrol; relacionado con las tareas formales y responsabilidades asignadas en la descripción del puesto, y extrarrol, referido a conductas voluntarias que exceden lo esperado, tales como cooperación, innovación o apoyo a los compañeros. Este doble enfoque permite entender el desempeño no solo como cumplimiento de funciones, sino como la disposición del colaborador a aportar valor agregado a la organización.

En investigaciones recientes, se ha demostrado que el desempeño laboral esta fuertemente influenciado por el liderazgo, la confianza y el *work engagement*. Acosta et al. (2019) evidenciaron que el liderazgo transformacional impacta positivamente en el desempeño cuando se acompaña de confianza organizacional y altos niveles de *engagement*. De manera similar, para los autores Vásquez, Inostroza, & Acosta (2021) hallaron en trabajadores millennials que el liderazgo transformacional no se traduce automáticamente en un mejor desempeño, sino que su efecto se canaliza a través de la confianza y el *engagement* como mediadores.

En el contexto peruano, Rivera (2024) en una investigación desarrollada en Chiclayo, se confirmó que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral, destacando que la confianza en los líderes es un elemento esencial para sostener dicho vínculo. Asimismo, estudios aplicados en Lambayeque y Lima han mostrado que los trabajadores millennials valoran el reconocimiento, la motivación y el clima de

confianza como factores que potencian tanto su productividad como su disposición a asumir conductas extrarrol (Pariona, 2022).

En síntesis, el desempeño laboral constituye el resultado observable de la interacción entre liderazgo, confianza y *engagement*. Su análisis es crucial no solo porque refleja la eficiencia de los trabajadores, sino también porque evidencia como estilos de liderazgo adecuados y un clima organizacional basado en la confianza fortalecen el compromiso y el rendimiento del talento joven en contextos laborales dinámicos como el de Lambayeque.

A lo largo de los últimos años se ha observado a un grupo de personas que ha captado la atención de los profesionales que están inmiscuidos en el campo laboral. Se trata de la generación millennials, que incluye principalmente a los nacidos entre 1980 y 2000. Esta generación ha captado la gran atención en la literatura organizacional debido a que representa una parte importante y creciente de la fuerza laboral en América Latina y el Perú. Sus características incluyen la alta familiaridad con las tecnologías digitales, la búsqueda de innovación, la adaptabilidad al cambio y la preferencia por entornos laborales que promueven flexibilidad, desarrollo profesional y balance entre vida personal y trabajo (Pariona, 2022).

En el ámbito laboral, los millennials muestran expectativas distintas respecto a las generaciones anteriores. Diversos estudios han señalado que valoran estilos de liderazgo basados en la inspiración, la motivación y el reconocimiento, más que en la autoridad formal (Vásquez, Inostroza & Acosta, 2021). Asimismo, requieren altos niveles de transparencia y coherencia en las organizaciones, lo que hace que la confianza organizacional sea un elemento crucial para su permanencia y compromiso (Salanova, 2021).

En relación con el *work engagement*, los millennials se caracterizan por vincular su motivación laboral a la posibilidad de encontrar un propósito en sus tareas y de recibir retroalimentación constante (Pariona, 2022). Esto implica que el *engagement* en esta generación no depende solo de incentivos extrínsecos, sino de factores psicosociales como el clima de confianza y calidad del liderazgo.

En el caso peruano, investigaciones recientes han mostrado que los millennials representan un desafío para la gestión de talento, dado que son más propensos a la rotación laboral si perciben ausencia de reconocimiento, limitadas oportunidades de desarrollo o falta de confianza en los líderes (Rivera, 2024). Sin embargo, cuando se promueven prácticas de liderazgo transformacional, se fortalece su *engagement* y, en consecuencia, su desempeño tanto intrarrol como extrarrol (Vásquez, Inostroza & Acosta, 2021).

Diversos estudios han evidenciado que el liderazgo transformacional constituye un

predictor significativo del desempeño laboral, aunque su efecto no se explica únicamente de manera directa, sino a través de variables mediadoras como la confianza organizacional y el *work engagement* (Pariona, 2022). Bass y Avolio (1994) plantearon que los líderes transformacionales, mediante la inspiración, la consideración individual y la estimulación intelectual, influyen en la motivación y el compromiso de los colaboradores, lo cual repercute en su productividad y en la generación de conductas extrarrol.

La confianza organizacional aparece como un recurso clave que articula la influencia del liderazgo con los resultados organizacionales. Cuando los empleados perciben coherencia y credibilidad en sus líderes, se fortalece el clima de confianza, lo que incrementa el nivel de *engagement*, y, en consecuencia, el desempeño (Olvera, 2017). En este sentido Acosta et al. (2019) encontraron que la confianza organizacional potencia el vínculo transformacional y *engagement*, estableciendo un efecto indirecto sobre el desempeño.

El *work engagement*, por su parte, ha sido conceptualizado como un estado afectivo positivo que potencia la energía, la dedicación y la absorción en las labores. Investigaciones recientes han demostrado que el *engagement* media la relación entre el liderazgo y desempeño, constituyéndose en un mecanismo que canaliza la motivación inspirada por los líderes hacia comportamiento de alto rendimiento (Aguilar & Ramírez, 2023).

En contextos latinoamericanos, Vásquez, Inostroza y Acosta (2021) confirmaron en trabajadores millennials que la confianza organizacional y el *engagement* median totalmente la relación entre el liderazgo transformacional y desempeño laboral. De forma complementaria, Pariona (2022) en Perú, halló que el liderazgo transformacional predice significativamente el *engagement* en millennials, lo que refuerza la pertinencia de analizar estas variables en dicho grupo generacional.

Además, estudios locales como la de Rivera (2024) en Chiclayo evidenciaron que el liderazgo transformacional incide en el desempeño laboral a través de la percepción de confianza en los líderes, lo cual confirma la relevancia de este constructo en el contexto regional. Estas evidencias sugieren que, en Lambayeque, donde los millennials constituyen una parte creciente de la fuerza laboral, resulta imprescindible comprender como la interacción entre liderazgo, confianza y *engagement* repercute en su desempeño.

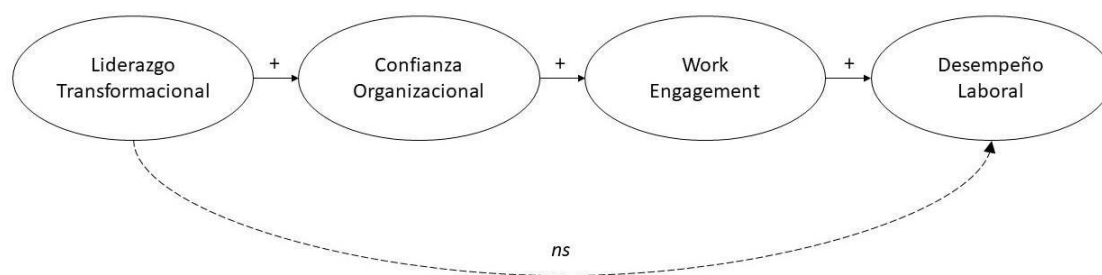


Figura 1: Modelo conceptual propuesto
 Nota: (Vásquez, Inostroza, & Acosta, 2021)

Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación, se adoptó un enfoque cuantitativo, al recoger y analizar datos medibles de las variables de estudio (Hernández & Mendoza, 2018). Fue de tipo básica, de nivel descriptivo-correlacional, bajo un diseño no experimental debido a que no se condicionaron a los sujetos de estudio para sus respuestas; y de corte transversal porque se tomó la información en un solo momento (Bernal, 2010).

Respecto a la población, se tomó a personas entre 20 a 39 años de edad quienes pertenecen a la generación millennials, es decir, todos aquellos nacidos entre los años 1981-1999 (Jauregui, 2021). Específicamente, se trabajó con la Población Económica Activa (PEA) dentro de este grupo etario, es decir, personas que se encuentran activamente trabajando, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). La población total de millennials económicamente activos en el país asciende a 369,258 personas, distribuidas según el siguiente cuadro:

Edades	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	Total
Población	113369	103959	91995	86935	396258

Nota: Obtenido de INEI 2017 – PEA

El muestreo aplicado fue no probabilístico por conveniencia, dado que no se contó con un marco muestras completo ni con acceso directo a todos los trabajadores millennials del departamento de Lambayeque. La selección de participantes se realizó en función de su disponibilidad y cumplimiento de los criterios de inclusión, por lo que no se aplicó un procedimiento aleatorio.

Si bien no corresponde utilizar una fórmula estadística en este tipo de muestreo, se tomó como referencia orientativa la fórmula para población infinita, la cual sugiere un tamaño

mínimo de 384 personas bajo un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Esa cifra no fue determinante, sino una meta práctica para asegurar una base de datos robusta que permitiera un análisis más consistente dentro de las limitaciones del diseño no probabilístico.

Así mismo, se tomó como criterio de inclusión a personas que tengan entre 20 a 39 años y se encuentren en condición laboral activa (mayor a un año), residan en el departamento de Lambayeque y sean de ambos géneros (varón y mujer).

Para la recogida de datos, se tomó como técnica la encuesta con su instrumento el cuestionario, los autores (Vásquez, Inostroza, & Acosta, 2021) consolidan cada uno de los instrumentos empleados para la mediación por cada variable que ha sido diseñado de acuerdo al modelo teórico base y que está dividido en cuatro bloques de acuerdo a cada variable de estudio, teniendo para la primera liderazgo transformacional con un total de 15 indicadores divididos en sus 5 dimensiones; para la variable confianza organizacional un total de 8 indicadores divididos en sus 2 dimensiones; para la variable work engagement un total de 17 indicadores divididos en sus 3 dimensiones; y, para la variable desempeño laboral un total de 6 indicadores dividido en sus 2 dimensiones; todo esto se medirá mediante el método de respuesta a través de la escala de Likert de siete puntos de anclaje, que oscila de 0 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Se complementó la información con datos demográficos como el género, el estado civil, el número de hijos, nivel de educación y antigüedad laboral.

Antes de la aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto de 40 participantes para evaluar la comprensión de los ítems y la fiabilidad inicial del instrumento, alcanzando valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70, lo que validó su uso en la investigación (Oviedo & Campo, 2015). La encuesta fue administrada de forma virtual mediante Google Forms, con un tiempo estimado de 20 minutos por participante. Se difundió durante 25 días a través de redes sociales de la investigadora, recolectándose un total de 384 encuestas válidas.

Los datos fueron procesados en SPSS v2025 y SmartPLS v4. El análisis estadístico se desarrolló en tres etapas: Análisis de fiabilidad y validez, donde se calcularon el alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta, el AVE y las cargas factoriales mediante análisis factorial confirmatorio (AFC) con mínimos cuadrados parciales (PLS); Correlaciones, se aplicó la prueba de Spearman, adecuada para variables medidas con escalas tipo Likert; y Modelo estructural (SEM-PLS) se analizaron las relaciones entre las variables latentes, obteniendo los coeficientes de trayectoria (path coefficients), los valores de determinación

(R²) y los indicadores de ajuste. El SEM se utilizó como técnica exploratoria para representar las asociaciones entre liderazgo transformacional, confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral, este modelo no se aplicó con fines de validación causal, sino para observar cómo se configuran las asociaciones entre las variables en el contexto específico de trabajadores millennials en Lambayeque.

Resultados y discusión

1. Resultados descriptivos

En cuanto a la edad, el mayor porcentaje de trabajadores millennial encuestados se concentró en el grupo de 25 a 29 (46.6%). En cuanto al sexo, el 57.8% pertenece al grupo masculino y el 42.1% al grupo femenino. En relación al estado civil, el 85.1% declaró ser soltero, lo cual se refleja en que el 69.7% no tiene hijos. Respecto al nivel educativo, el 70.1% indicó tener estudios superiores. Finalmente, en relación con la antigüedad laboral, el 41.6% manifestó tener entre uno y dos años de experiencia laboral.

2. Análisis de correlaciones bivariadas

Tabla 2
Análisis del coeficiente de correlaciones

	Liderazgo transformacional	Confianza organizacional	Work engagement	Desempeño laboral
Liderazgo transformacional	1,000	,659**	,602**	,525**
Confianza organizacional	,659**	1,000	,562**	,486**
Work engagement	,602**	,562**	1,000	,596**
Desempeño laboral	,525**	,486**	,596**	1,000

**

p<0,001

n=384

Nota: Resultados obtenidos del programa SPSS

El análisis de las correlaciones busca conocer relaciones positivas y la significancia entre las variables de estudio. Respecto a la variable liderazgo transformacional y confianza

organizacional existe una correlación de ,659, esto mostró que es posible entender que los millennials tienen una percepción de confianza en su líder basado en el estilo de liderazgo que este aplica, por lo tanto, la relación entre ambas variables corrobora la familiaridad y seguridad de los involucrados.

Sobre la variable confianza organizacional y work engagement se encontró un valor de ,562, que demostró que de alguna manera los millennials revelan su compromiso y entrega hacia la organización debido a que ésta brinda su confianza sin ninguna condición ofreciendo los recursos y herramientas necesarios para que los trabajadores dispongan y hagan lo que crean conveniente; por tanto, se entiende que la organización entrega uno de los aspectos más valiosos y que por ende el millennials está en la responsabilidad de conservarlo.

Para la variable work engagement y desempeño laboral se obtuvo un valor de ,596, la importancia de este resultado demuestra que el compromiso que se genera por parte del trabajador millennials hacia su organización, tiene un impacto positivo en lo obtenido a partir del desempeño de los colaboradores, pues a través de su dedicación logra de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, para la variable liderazgo transformacional y desempeño laboral se encontró un valor de ,525, demostrando que el logro de buenos resultados se basa en el estilo de liderazgo que se emplea dentro de la organización, y que el trabajador millennials al percibir este comportamiento, interioriza las responsabilidades fuera y dentro de la organización. En los cuatro casos, la significancia mostró una correlación moderada positiva que tienden a incrementarse juntos en la misma dirección (Bisquerra, 2009).

3. Análisis de validez factorial y confiabilidad

Tabla 1
Prueba de análisis factorial (KMO)

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	
Liderazgo transformacional	,700
Confianza organizacional	,660
Work engagement	,760
Desempeño laboral	,703

p<0,001

n=384

Nota: Resultados obtenidos del programa SPSS

Los valores obtenidos en la prueba de adecuación muestral KMO fueron superiores a 0.60 para todas las variables, lo que indica un nivel aceptable para aplicar análisis factorial (Hernández & Mendoza, 2018). Adicionalmente, las cargas factoriales obtenidas en el análisis confirmatorio (SmartPLS) evidencian una adecuada asociación entre los ítems y las dimensiones teóricas propuestas, con cargas superiores a 0.70 en la mayoría de los casos, confirmando la validez interna de los constructos.

4. Análisis estructural (SEM-PLS)

Tabla 3
Coficiente PATH

	Liderazgo transformacional	Confianza organizacional	Work engagement	Desempeño laboral
Liderazgo transformacional		0.725		
Confianza organizacional			0.612	
Work engagement				0.632
Desempeño laboral				

n=384

Nota: Resultados obtenidos del programa SmartPLS

El análisis de mediación en este estudio se fundamenta en el uso del coeficiente PATH, el cual permite estimar efectos directos e indirectos entre los constructos del modelo estructural. según Hair et al. (2021), el análisis de mediación en PLS-SEM se realiza a través del cálculo de los coeficientes de ruta y su posterior validación mediante bootstrapping, lo cual permite determinar la significancia de los efectos indirectos sin necesidad de asumir normalidad multivariante. Esta técnica es especialmente útil para modelos con variables latentes complejas y relaciones no lineales.

Los resultados visualizados en la tabla 3 muestran una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la confianza organizacional de ,725 lo cual respalda la hipótesis de que los estilos de liderazgo positivo fomentan climas de confianza dentro de las organizaciones. Asimismo, se encontró que la confianza organizacional impacta de manera positiva sobre el work engagement con un efecto de ,612 confirmando su rol como factor motivacional clave; para ambos casos el valor path sobrepasa el mínimo requerido de 0,3. Finalmente, el work egagement mostró una relación positiva y significativa sobre la variable desempeño laboral un efecto de ,632.

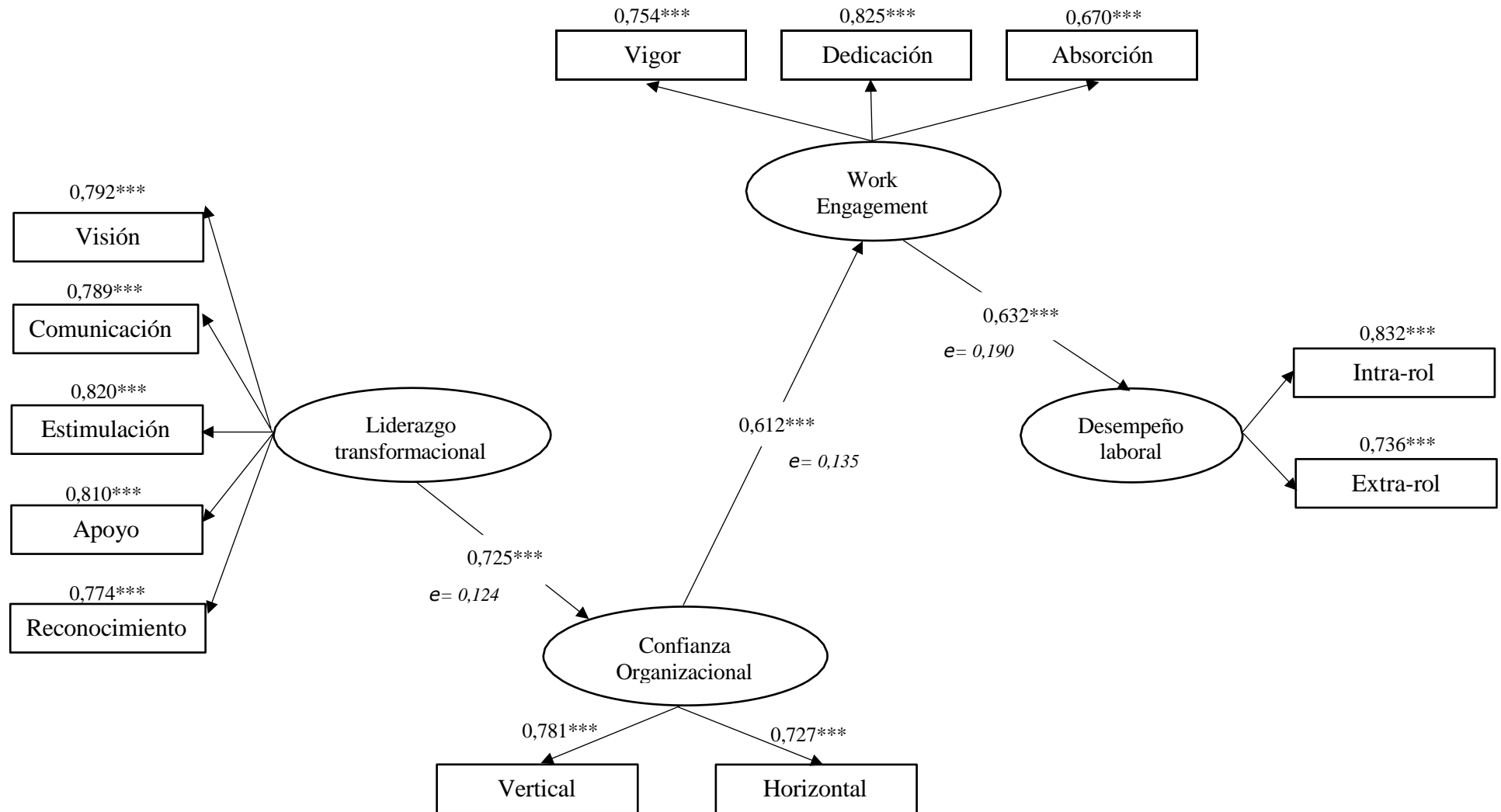


Figura 2. Análisis SEM sobre liderazgo transformacional, confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral $n=384$
 Nota: Elaboración propia.

En base a la figura 2 del análisis SEM (Modelo de Ecuaciones Estructurales), se evaluó el efecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral, considerando el papel mediador de la confianza organizacional y el *work engagement* en trabajadores millennials del departamento de Lambayeque. Los resultados muestran coeficientes de regresión estandarizados altamente significativos ($p < 0.001$) para todas las relaciones planteadas en el modelo hipotético.

Así mismo, se observaron cargas factoriales elevadas para cada dimensión de las variables latentes, confirmando la validez interna de los instrumentos utilizados. En el caso del *work engagement*, se evidenciaron cargas significativas en sus tres dimensiones: vigor 0.754***, dedicación 0.825*** y absorción 0.670***. De igual manera, las demás variables (liderazgo transformacional, confianza organizacional y desempeño laboral) presentaron índices de carga superiores a 0,70, lo que respalda estadísticamente la estructura del modelo conceptual planteado.

En conjunto, estos resultados sustentan la existencia de un efecto indirecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral, mediado por la confianza organizacional y el *work engagement*. La fuerza y significancia de estas relaciones confirman la validez del modelo propuesto y aportan evidencia empírica que respalda postulados previos en torno a la influencia del liderazgo en la generación de confianza, compromiso y mayor rendimiento en los trabajadores.

Discusión

Según el objetivo específico 1, los resultados evidencian que existe una correlación positiva entre liderazgo transformacional y confianza organizacional. Esto sugiere que los líderes con estilos positivos y centrados en la visión, apoyo e inspiración generan entornos laborales de confianza, tal como lo sostiene Fiorani (2024). Esta confianza se traduce en mayor seguridad psicológica y bienestar organizacional, favoreciendo relaciones de colaboración más sólidas.

De igual modo, la relación entre confianza organizacional y *work engagement* mostró que cuando los trabajadores perciben un entorno basado en la confianza mutua, incrementan su compromiso emocional y cognitivo hacia las tareas que realizan. Esto concuerda con lo propuesto por Aguilar y Ramírez (2023), quienes afirman que los colaboradores motivados se muestran más dispuestos a compartir conocimientos, asumir desafíos y desplegar un esfuerzo

adicional en beneficio de la organización.

La correlación entre *work engagement* y desempeño laboral fue también significativa, lo que sugiere que los trabajadores comprometidos no solo cumplen con lo esperado (intra-rol), sino que además tienden a desplegar conductas voluntarias de innovación, cooperación y apoyo (extra-rol). Estos hallazgos coinciden con estudios de Bakker (2017), que destacan la relación entre compromiso, motivación y desempeño sostenible.

Para el objetivo específico 2, el análisis factorial realizado permitió comprobar la validez estructural de los instrumentos aplicados, dado que los ítems se agruparon adecuadamente en sus dimensiones teóricas. Esto confirma que los constructos medidos (liderazgo transformacional, confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral) presentan una consistencia interna aceptable, lo que coincide con lo planteado por Hernández & Mendoza (2018) sobre la rigurosidad metodológica en estudios cuantitativos.

Ante esto, Vásquez et al. (2021) confirma la asociación del liderazgo con visión, comunicación, estimulación, apoyo y reconocimiento que hacen que esta variable estimule por completo el trabajo de los colaboradores, los seguidores de líderes transformacionales tienden a actuar con mayor autonomía y motivación demostrando compromiso y confianza en la organización.

Por su parte Agbejule et al. (2021) determinaron que las dimensiones más adecuadas para representar la confianza organizacional son la confianza vertical y la confianza horizontal. Los resultados del análisis factorial, han confirmado que ambas dimensiones son componentes significativos de esta variable. Esto sugiere que el comportamiento de los trabajadores millennials se puede entender bajo dos enfoques distintos. Primero, cuando los colaboradores perciben que sus relaciones laborales, independientemente de la jerarquía, se dan en un nivel de igualdad, lo que refleja una confianza horizontal y por otro lado, cuando prevalece un estilo de liderazgo más tradicional se genera una confianza vertical, donde la jerarquía y la autoridad del líder son fundamentales para el establecimiento de la confianza (Perez, 2020).

Pariona (2022) confirma que las dimensiones de la variable *work engagement* no han sufrido ningún tipo de cambio, se mantiene tanto: el vigor, la dedicación y la absorción como parte del proceso al que entra todo trabajador millennial en una organización. Esto implica que, por naturaleza, el individuo muestra rasgos de energía y dedicación en las labores que realiza, dependiendo la magnitud del sentir de comodidad y motivación que desarrolle en su puesto de trabajo. Así mismo, es sabido que los puestos de trabajo demandan una presión constante y absorben de una forma u otra al colaborador, porque las organizaciones tienen

la tarea de crear ambientes idóneos.

Finalmente la correspondencia hallada para la variable desempeño laboral, ha mostrado que tanto el comportamiento obligatorio que tienen los trabajadores millennials (intra-rol) se equipara con la conducta voluntaria (extra-rol); esta situación según Vásquez et al. (2021) es muy común en organizaciones donde los niveles jerárquicos son bastante marcados, el estilo de liderazgo no permite un comportamiento abierto haciendo que las personas realicen acciones muchas veces por obligación más que por convicción.

Finalmente, para el objetivo 3 el modelo estructural obtenido mediante SmartPLS confirmó el papel mediador de la confianza organizacional y el *work engagement* en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. Según Hair. et al. (2021), esta técnica resulta adecuada para analizar relaciones con variables latentes, dado que no exige supuestos estrictos de normalidad.

En este estudio, se confirmó que el liderazgo transformacional potencia el desempeño laboral de manera indirecta al fomentar primero la confianza organizacional y, posteriormente, el *work engagement*. De acuerdo con Vásquez, Inostroza y Acosta (2021), la identificación de variables mediadoras resulta fundamental para comprender los mecanismos internos que explican como el liderazgo influye en el desempeño. En el contexto de los trabajadores millennials de Lambayeque, este hallazgo es especialmente relevante, dado que esta generación valora la confianza, el reconocimiento y la motivación como factores clave para su permanencia y productividad en el trabajo.

Conclusiones

El estudio confirmó que el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores millennials de Lambayeque, tanto de forma directa como a través del papel mediador de la confianza organizacional y el *work engagement*. Estos hallazgos respaldan la pertinencia de aplicar modelos de gestión basados en liderazgo positivo y confianza para potenciar el compromiso y rendimiento de la generación millennials en el ámbito laboral.

En cuanto a la correlación entre variables, se identificaron relaciones positivas y significativas entre todas las variables del estudio. El liderazgo transformacional mostró una asociación directa tanto con la confianza organizacional como con el *work engagement* y el desempeño laboral. Asimismo, se evidencio que los trabajadores con mayor compromiso (*work engagement*) y mayores niveles de confianza organización, tienden a mostrar un mejor desempeño laboral. Estas correlaciones respaldan el vínculo teórico entre el liderazgo y los

resultados individuales y organizacionales, particularmente en el contexto de los millennials.

Necesario señalar que al comprobar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores millennials en Lambayeque. Este vínculo no solo es directo, sino que se ve potenciado a través de la mediación de la confianza organizacional y el *work engagement*.

Respecto a la validez de los instrumentos, se ha comprobado que de las dimensiones de las variables liderazgo transformacional, confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral presentan una adecuada validez factorial y consistencia interna aceptable. Las cargas factoriales de los ítems confirmaron la estructura teórica esperada, permitiendo así una evaluación confiable del modelo propuesto. Esto evidencia que los instrumentos aplicados fueron adecuados para mediar dichas variables en trabajadores millennials del departamento de Lambayeque.

Estos hallazgos demuestran que el impacto del liderazgo no depende únicamente de las acciones del líder, sino de su capacidad para generar un entorno de confianza y promover estados psicológicos positivos que potencien la dedicación y efectividad de los colaboradores. Ofreciendo aportes teóricos y prácticos valiosos para la gestión del talento humano en organizaciones que buscan optimizar el desempeño de su personal joven a través de prácticas de liderazgo efectivas y relaciones laborales basadas en la confianza y el involucramiento activo.

Recomendaciones

Fortalecer el liderazgo transformacional en las organizaciones, promoviendo capacitaciones que desarrollen habilidades de inspiración, motivación, reconocimiento y atención individualizada. Estas prácticas generan confianza, fomentan la autonomía y fortalecen el compromiso de los trabajadores millennials, lo que impacta directamente en su desempeño.

Crear canales de comunicación efectivos y transparentes entre todos los niveles jerárquicos, promoviendo un ambiente de igualdad y respeto. Una comunicación abierta contribuye a fortalecer la confianza organizacional, lo que a su vez incrementa el compromiso (*work engagement*) y el desempeño laboral.

Diseñar entornos laborales motivadores, con equilibrio entre vida laboral y personal, reconocimiento de logros y asignación de tareas retadoras. Estas condiciones permiten que los trabajadores se sientan vigorosos, dedicados y absorbidos en sus funciones, incrementando su

productividad y calidad de desempeño.

Adaptar la gestión organizacional a las características de los millennials, considerando sus motivaciones y estilos de trabajado. Este grupo valora el liderazgo participativo, la flexibilidad y el sentido de propósito, por lo que ajustar las políticas organizacionales a estas expectativas garantiza mayor compromiso y permanencia en la empresa.

Aplicar modelos de análisis estructural (SEM) como herramienta de diagnóstico organizacional. El modelo validado en este estudio puede ser replicado en otras organizaciones para evaluar cómo el liderazgo y otros recursos influyen en el desempeño, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia.

Ampliar la investigación a otros sectores, regiones o generaciones, incorporando variables adicionales como satisfacción laboral, clima organizacional o bienestar emocional. Esto permitirá enriquecer la comprensión del desempeño laboral desde distintos enfoques y validar el rol mediador de la confianza y el *work engagement*.

Referencias

- Acosta, H., Llorens, S., Escaff, R., Díaz, J., Troncoso, S., Salanova, M., & Sanhueza, J. (2019). ¿Confiar o no confiar? El rol mediador de la confianza entre el trabajo en equipo y el *work engagement*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(1), 85–99. <https://doi.org/10.21772/ripo.v38n1a07>
- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425–1443. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0155>
- Aguilar, C., & Ramírez, D. (2023). *Relación entre engagement y desempeño laboral: Revisión aplicada* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18282>
- Araya, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Bancayan Veliz, J. J. (2025). *Relación del liderazgo transformacional y desempeño laboral individual en una empresa de fabricación de ropa, Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional USAT. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/8577>

- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109–121.
<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.a ed.). Pearson Education.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
- Bonilla, V. (2006). Confiabilidad. *INEVA en acción*, 2(3), 1–3.
- Carillo, S., & Escudero, L. (2024). La resiliencia organizacional y su impacto en la calidad de vida de los colaboradores: Modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO). *CIENCIA Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6).
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15327
- Castro, R., Piminchumo, R., & Sánchez, E. (2024). Relación entre género, liderazgo transformacional y desempeño laboral de millennials en el sector retail. *Alicia*.
<https://orcid.org/0000-0001-5019-2635>
- Datum Internacional. (2020). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?*
https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- De la Cruz, S. (2022). *Estilo de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Lambayeque* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Alicia.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_e5c677c8b134c5cdd214a758e79af32b
- Deloitte. (2018). *The Deloitte Millennial Survey 2018*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2020). *Encuesta Millennial 2020: Millennials y Generación Z son la clave para crear una "mejor normalidad"*. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/about-deloitte/millennial-survey-2020.html>
- Fiorani, P. (2024). Relación entre el liderazgo transformacional y el engagement en los colaboradores. *Alicia*, 27. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/20384>
- Guelac, E. (2021). *Liderazgo transformacional, herramienta directiva de éxito: Caso empresa privada de servicios* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE.
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/7231>
- Hernández, S., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.

- Jauregui, R. (2021). Estilos de liderazgo de los empresarios millennials de las pequeñas empresas del sector textil en Lima Metropolitana. *Review of Global Management*, 7(1). <https://doi.org/10.19083/rgm.v7i1.1927>
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Desarrollo profesional organizacional y retención de empleados millennials: El papel del compromiso laboral y el compromiso organizacional. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(4), 778–796. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2022-0323>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- León, J., Shoss, M., Ferreira, A., & Giorgi, G. (2021). Healthy leadership and workplace health promotion as a pre-requisite for organizational health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9260. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179260>
- Muhammad, F., Qin, S., Mubarak, A., Kashif, M., & Mian, S. (2022). Liderazgo transformacional y éxito de proyectos: El papel mediador de la confianza y la satisfacción laboral. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de Psicología*, 33(2), 13–24. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>
- Oviedo, C., & Campo, A. (2015). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 1–9.
- Pariona, S. (2022). *El liderazgo transformacional y su relación con el engagement en el entorno laboral de los millennials* [Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio URP. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6034>
- Pérez, E. (2020). *La confianza horizontal y su papel mediador entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los colaboradores de un banco – Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2745>
- Richa, G., Himani, S., & Aarti, S. (2024). Can HERO help in employee engagement? A systematic review and meta-analysis. *Journal of Indian Business Research*, 16(2), 287–307. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2021-0143>
- Saavedra, K. (2020). *La confianza organizacional y su mediación entre el liderazgo y la intención de rotación en la cadena de restaurantes La Proa* [Tesis de licenciatura,

- Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT.
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/2547>
- Salazar, J. (2023). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en un gobierno regional del Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Alicia. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/121939>
- Sanabria, F. (2017). La confianza organizacional como variable mediadora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento. *Revista de la Universidad Católica de Colombia*.
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14657/3/ART%C3%8DCULO%20DE%20INVESTIGACION.pdf>
- Silva, E., & Donoso, M. (2022). Liderazgo transformacional y su impacto en el *work engagement* desde la perspectiva del modelo HERO: Un meta-análisis. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/371448263>
- Telles, E. (2019). *El rol mediador de las necesidades psicológicas básicas entre las características de un trabajo y el work engagement* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16949>
- Urgilés, M. (2019). *Liderazgo transformacional y millennials: Impacto en la motivación de esta generación* [Tesis de licenciatura, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio USFQ. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/8935>
- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Zavala, G., & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(3), 1–12.
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol17-Issue3-fulltext-1377>

Anexos.

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA

Estimado participante, a continuación, le presentamos una serie de indicadores para ser llenado con el objetivo de verificar si la confianza y el compromiso que tienes en tu empresa son un intermediario entre el estilo de liderazgo transformacional y tu desempeño laboral como persona de la generación millennials en Lambayeque, 2022.

Por favor responde de acuerdo a la siguiente escala, **donde el valor 0 es totalmente en desacuerdo y 6 es totalmente de acuerdo.**

Edad: _____

Género: (M) (F)

Estado civil: (S) (C) (V) (D)

Número de hijos: _____

Nivel educacional: Técnico () Superior () Otro ()

Antigüedad laboral: De 1 a 2 años () De 2 a 4 años () Más de 4 años ()

N°	Ítem	Totalmente en desacuerdo			Indeterminado	Totalmente de acuerdo		
		0	1	2		3	4	5
	Liderazgo Transformacional							
1	Comprendo perfectamente al líder y cuáles son los objetivos del grupo de trabajo							
2	El líder deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber en el trabajo (ser comprometido)							
3	El líder plantea una visión de futuro que motiva al grupo de trabajo							
4	El líder nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades							
5	El líder nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas							
6	El líder resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo							
7	El líder tiene ideas que nos estimulan a repensar algunas cosas que nunca nos habíamos planteado							
8	El líder habla de la importancia de tener valores morales (ser una persona socialmente responsable)							
9	El líder habla con entusiasmo acerca del futuro							
10	El líder vela porque nuestros intereses se tengan en cuenta							
11	El líder me ayuda a desarrollar mi capacidad.							
12	El líder demuestra confianza a los que alcanzamos el objetivo							

13	El líder nos elogia cuando hacemos un trabajo mejor de lo habitual								
14	EL líder destaca a los trabajadores que realizan correctamente las tareas								
15	EL líder dedica su tiempo a atender de manera individualizada cada logro								
Confianza organizacional									
16	Existe un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados								
17	En esta empresa/organización los subordinados tenemos una enorme confianza en los supervisores y en la dirección								
18	Si alguien con un cargo superior de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que hará lo que esté en sus manos para cumplirla								
19	El nivel superior de la empresa confía en que los empleados tomemos buenas decisiones								
20	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre el grupo de trabajo								
21	Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo								
22	Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más								
23	Si compartimos nuestros problemas con los compañeros de trabajo, sabemos que ellos nos van a comprender								
Work engagement									
24	En mi trabajo me siento lleno de energía								
25	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo								
26	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar								
27	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo								
28	Soy muy persistente en mi trabajo								
29	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando								
30	Mi trabajo está lleno de significado y propósito								
31	Estoy entusiasmado con mi trabajo								
32	Mi trabajo me inspira								
33	Estoy orgulloso del trabajo que hago								
34	Mi trabajo es retador								
35	El tiempo vuela cuando estoy trabajando								
36	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi								
37	Soy feliz cuando estoy involucrado en mi trabajo								
38	Estoy inmerso en mi trabajo								
39	Me “dejo llevar” por mi trabajo								
40	Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo								
Desempeño laboral									
41	Logro cumplir con los objetivos del trabajo								
42	Me hice cargo de las tareas complejas, cuando éstas aparecieron de manera impredecible								

43	Mi planificación de actividades es optima							
44	Ayudo a los compañeros con su trabajo cuando ellos tienen que ausentarse							
45	Tomo responsabilidades adicionales							
46	Ofrezco soluciones creativas a problemas nuevos							

Anexo 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA
Liderazgo Transformacional	Visión	Comprende perfectamente cuáles son los objetivos del grupo	0 a 6 (Totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo)
		Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido)	
	Comunicación	Plantea una visión de futuro que nos motiva	
		Nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades	
		Nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas	
	Estimulación	Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	
		Tiene ideas que nos estimulan a repensar algunas cosas que nunca nos habíamos planteado	
		Habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona)	
	Apoyo	Habla con entusiasmo acerca del futuro	
		Vela porque nuestros intereses se tengan en cuenta	
Reconocimiento	Me ayuda a desarrollar mi capacidad.		
	Demuestra confianza a los que alcanzamos el objetivo		
	Nos elogia cuando hacemos un trabajo mejor de lo habitual		
		Dedica su tiempo a atender de manera individualizada cada logro	
Confianza organizacional	Vertical	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados	
		En esta empresa/organización los subordinados tenemos una enorme confianza en los supervisores y en la dirección	
		Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla	
	Horizontal	Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones	
Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros			
		Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo	

Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más

Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender

		En mi trabajo me siento lleno de energía
		Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
	Vigor	Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar
		Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
		Soy muy persistente en mi trabajo
		Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando
		Mi trabajo está lleno de significado y propósito
		Estoy entusiasmado con mi trabajo
Work engagement	Dedicación	Mi trabajo me inspira
		Estoy orgulloso del trabajo que hago
		Mi trabajo es retador
		El tiempo vuela cuando estoy trabajando
		Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
	Absorción	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
		Estoy inmerso en mi trabajo
		Me “dejo llevar” por mi trabajo
		Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo
Desempeño laboral		
	Intra-rol	Logro los objetivos del trabajo
		Me hice cargo de las tareas complejas, cuando éstas estuvieron disponibles
		Mi planificación fue óptima
	Extra-rol	Ayudo a los compañeros con su trabajo cuando ellos tienen que ausentarse
		Tomé responsabilidades adicionales
		Proporcioné soluciones creativas a problemas nuevos

Nota: (Vásquez, Inostroza, & Acosta, 2021)

Anexo 3: Matriz de consistencia

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis de investigación	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, mediado por las variables confianza organizacional y <i>work engagement</i> en trabajadores millennials de Lambayeque, durante el año 2022?	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, considerando el rol mediador de la confianza organizacional y el <i>work engagement</i> en trabajadores millennials del departamento de Lambayeque, durante el año 2022.	H: El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores millennials de Lambayeque durante el año 2022, mediado por la confianza organizacional y el compromiso laboral (<i>work engagement</i>).	Liderazgo Transformacional	Visión	Comprende perfectamente cuáles son los objetivos del grupo
					Deja clara la importancia de tener un fuerte sentido del deber (ser comprometido)
					Plantea una visión de futuro que nos motiva
	Comunicación			Nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades	
				Nos sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas	
				Resalta lo importante que es respetar a los demás y trabajar en equipo	
	Estimulación			Tiene ideas que nos estimulan a repensar algunas cosas que nunca nos habíamos planteado	
				Habla de la importancia de tener valores morales (ser buena persona)	
				Habla con entusiasmo acerca del futuro	
	Apoyo		Vela porque nuestros intereses se tengan en cuenta		
			Me ayuda a desarrollar mi capacidad.		
			Demuestra confianza a los que alcanzamos el objetivo		
	Reconocimiento		Nos elogia cuando hacemos un trabajo mejor de lo habitual		
Destaca a los trabajadores que realizan correctamente las tareas					
Dedica su tiempo a atender de manera individualizada cada logro					
Determinar la correlación entre las variables liderazgo transformacional, confianza organizacional, <i>work engagement</i> y desempeño laboral en trabajadores millennials de Lambayeque, 2022	Objetivos específicos	Confianza organizacional	Vertical	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados	
				En esta empresa/organización los subordinados tenemos una enorme confianza en los supervisores y en la dirección	
	Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla				

					Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones
				Horizontal	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros
					Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo
					Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más
					Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender
Analizar la relación estructural entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, considerando la interacción de las variables confianza organizacional y <i>work engagement</i> .		H0: El liderazgo transformacional no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores millennials de Lambayeque durante el año 2022, mediado por la confianza organizacional y el compromiso laboral (<i>work engagement</i>).	Work engagement	Vigor	En mi trabajo me siento lleno de energía
					Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar					
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo					
Soy muy persistente en mi trabajo					
Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando					
				Dedicación	Mi trabajo está lleno de significado y propósito
					Estoy entusiasmado con mi trabajo
					Mi trabajo me inspira
					Estoy orgulloso del trabajo que hago
					Mi trabajo es retador
				Absorción	El tiempo vuela cuando estoy trabajando
					Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
					Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
			Estoy inmerso en mi trabajo		
			Me “dejo llevar” por mi trabajo		
				Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	
				Intra-rol	Logro los objetivos del trabajo

			Desempeño laboral		Me hice cargo de las tareas complejas, cuando éstas estuvieron disponibles
					Extra-rol

Población, muestra y muestreo	Instrumentos de recolección de datos	Procedimientos	Técnicas estadísticas	Procesamiento
<p>Respecto a la población, se tomará a las personas de la generación millennials, es decir, quienes hayan nacido entre los años 1980 a 2000, y sobre quienes se trabajará la recogida de datos. Así mismo, para el cálculo de la muestra, se tomará mediante la aplicación de la fórmula de población infinita, al no saber el número de personas exactas existentes en ese parámetro de edades. Luego de la aplicación de la fórmula, se tomarán a 384 personas.</p>	<p>Para la recogida de datos, se tomará como técnica la encuesta con su instrumento el cuestionario, diseñado de acuerdo al modelo teórico base y que está dividido en cuatro bloques de acuerdo a cada variable de estudio, teniendo para la primera que es liderazgo transformacional un total de 15 indicadores; para la variable confianza organizacional un total de 8 indicadores; para la variable work engagement un total de 17 indicadores; y, para la variable desempeño laboral un total de 6 indicadores. Todo esto se medirá mediante el método de respuesta a través de la escala de Likert de siete puntos de anclaje, que oscila de 0 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo).</p>	<p>Para el procedimiento de la aplicación de la encuesta, en primer lugar, se realizará una prueba piloto a 40 millennials con la intención de verificar el entendimiento y consistencia del instrumento, con los resultados se llevará a cabo el análisis del Alpha de Crombach para la fiabilidad de la encuesta. Esto se realizará de forma virtual mediante el uso de la herramienta Google Forms, así como para el desarrollo total, se expondrá el enlace en las distintas redes sociales de la investigadora para una mayor cobertura y rapidez del llenado.</p>	<p>Estadística Descriptiva e Inferencial</p>	<p>Y para el procesamiento de la información, como primer paso se elaborará una base de datos con los resultados de la encuesta en el programa Excel 2016; para los análisis descriptivos como la media y desviación típica, asimetría y curtosis, además, para realizar las regresiones lineales se empleará el análisis estadístico SPSS v.25. Finalmente, se usará el paquete estadístico SmartPLS para la prueba de factor único y para el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) del rol mediador de la confianza organizacional y el <i>work engagement</i> entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral.</p>

Anexo 4: Resultados Inferenciales

Resultados demográficos de los millennials

EDAD	f	%
20 - 24 años	134	34.9
25 - 29 años	179	46.61
30 - 34 años	23	5.99
35 - 39 años	48	12.5
Total	384	100
GÉNERO	f	%
Femenino	162	42.19
Masculino	222	57.81
Total	384	100
ESTADO CIVIL	f	%
Casado	47	12.24
Divorciado	10	2.6
Soltero	327	85.16
Total	384	100
N° DE HIJOS	f	%
0	268	69.79
1	71	18.49
2	34	8.85
3	11	2.87
Total	384	100.00
NIVEL EDUCACIONAL	f	%
Técnico	49	12.76
Superior	269	70.05
Otro	66	17.19
Total	384	100
ANTIGÜEDAD LABORAL	f	%
De 1 a 2 años	160	41.67
De 2 a 4 años	99	25.78
Más de 4 años	125	32.55
Total	384	100

Nota: Resultados de la encuesta tomada a los trabajadores millennials

Anexo 5: Modelo conceptual resuelto – Vista SmartPLS

